

Hyviä käytäntöjä myyntineuvotteluun

Janica Jaatinen, Anniina Zabelin

Opinnäytetyö

Myyntityö

2012



Tekijät Janica Jaatinen, Anniina Zabelin	Ryhmä tai aloitusvuosi 2007 & 2008
Opinnäytetyön nimi Hyviä käytäntöjä myyntineuvotteluun	Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 28
Ohjaaja tai ohjaajat Niina Jallinoja	
<p>Opinnäytetyö on HAAGA-HELIA:n ammattikorkeakoululle toimeksiantona tehty produkti, jonka tuloksena syntyi käsikirja: Hyviä käytäntöjä myyntineuvotteluun. Käsikirja on laadittu syksyllä 2012, kahden myyntityön koulutusohjelman opiskelijan yhteistyönä. Produkti toteutettiin havainnoimalla vuosien 2010 ja 2012 Best Seller Competition – myyntikilpailun videoituja kisasuorituksia, sekä hyödyntämällä vuoden 2012 tuomarien arviointilomakkeita.</p> <p>Työn tarkoituksena oli luoda käsikirja, joka tarjoaa käytännön ohjeita myyntineuvotteluun. Pääpaino käsikirjassa on myyjän myynti- ja vuorovaikutustaidoilla, joilla on havaittu olevan positiivinen vaikutus neuvottelutilanteissa. Tarkemmin myyntitaidoissa on keskitytty käsittelemään tuotetuntemusta ja ongelmanratkaisutaitoa, vuorovaikutustaidoista taas on käsitelty sekä verbaalista, että non-verbaalista viestintää. Lisäksi käsikirjaan on koottu hyviä käytäntöjä myyntiprosessin eri vaiheille. Hyvien käytäntöjen lisäksi käsikirjassa sivutaan hieman myös huonoja käytäntöjä, jotka kirjoittajien mielestä useimmiten toistuivat myyntitapaamisissa.</p> <p>Käsikirjan tarkoitus on tuoda lisäarvoa myyjälle, joka tuntee jo myynnin perusteorian. Se ei siis painota teoriaan, vaan tarjoaa yksityiskohtaisia neuvoja, joilla myyjä voi menestyä paremmin myyntineuvottelussa. Käsikirjaa voidaan hyödyntää tulevien vuosien Best Seller Competition – myyntikilpailuun valmistautumisessa, mutta sitä voi käyttää apuna myös muissa myynti- ja neuvottelutilanteissa.</p> <p>Opinnäytetyö itsessään tarjoaa kattavamman läpileikkauksen myynnin teorioista, minkä lisäksi siinä on annettu tarkka kuvaus käsikirjan tekoprosessista.</p>	
Asiasanat sanallinen viestintä, sanaton viestintä, neuvottelutaito, vuorovaikutus, liike-elämän—viestintä, myynti	

Author or authors Janica Jaatinen, Anniina Zabelin	Group or year of entry 2007 & 2008
The title of thesis Good practices in sales negotiations	Number of pages and appendices 38 + 28
Supervisor or supervisors Niina Jallinoja	
<p>This thesis is a special assignment to HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, yielding a “Good practices to sales negotiations”- manual. It is prepared in the autumn of 2012 as a joint effort of two students from the sales program by means of monitoring videotaped sales performance situations of 2010’s and 2012’s Best Seller Competition, as well as utilizing the evaluation forms used by judges in 2012.</p> <p>The purpose of this thesis was to create a manual that gives practical advice for sales negotiations. The main focus of the manual is on the seller’s interpersonal and sales skills, which have been noted to have a positive effect in negotiation situations. In particular problem solving and product knowledge were researched as the key sales skills, whereas communication skills have been analyzed on both verbal and non-verbal levels. Good practices for different stages of a sales process have been collected in the manual. Additionally, faulty practices, commonly observed by the authors were side-lined.</p> <p>The main purpose of the manual is to create additional value in a salesman, who is already familiar with the basic sales theories. It does not emphasize the theory, but gives detailed advice on how a salesman can achieve even better results in a sales negotiation. The manual can aid the participants of the future Best Seller Competition, or assist in other sales and negotiation situations.</p> <p>The thesis itself offers an insight into a large array of sales related studies and the methodology used to create the manual.</p>	
Key words verbal communication, non-verbal communication, negotiation skills, interaction, business-communication, sales	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Best Seller Competition	1
1.2	Tavoite, toteutus ja tutkimuksen rajausta	2
2	Menestyneen myyjän taidot	3
2.1	Myyntitaidot	4
2.1.1	Ongelmanratkaisutaito	4
2.1.2	Tuotetuntemus	4
2.2	Vuorovaikutustaidot ja nonverbaalinen viestintä	5
3	Myyntiprosessi	10
3.1	Valmistautuminen neuvotteluun	11
3.2	Ensivaikutelma	12
3.3	Avaus	13
3.4	Tarvekartoitus	14
3.4.1	SPIN-tekniikka	15
3.4.2	Suppilo-malli	16
3.5	Tuote-esittely	17
3.6	Vastaväitteiden käsittely	19
3.6.1	Vastaväitteiden käsittelyn tekniikat	20
3.6.2	Hinnan käsittely	21
	Kuvio 8. Tuotteen hinnan koostumus (Manning & Reece 2007, 327)	22
3.7	Kaupan päättäminen	22
3.7.1	Ostosignaalit	23
3.7.2	Kaupan päättämistavat	24
3.8	Jälkihoito ja asiakassuhteen hoitaminen	25
4	Teoreettinen viitekehys	27
5	Produktin toteutus	28
5.1	Aikataulu	28
5.2	Teorian kirjoittaminen	30
5.3	Videoiden katsominen, havainnointi ja havaintojen vertailu	30
5.4	Johtopäätösten tekeminen	32
5.5	Käsikirjan tekeminen	32

5.6	Valideetti ja reliabiliteetti	33
5.7	Haasteet	34
6	Loppusanat.....	35
6.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	35
6.2	Oman oppimisen arviointi	35
	Lähteet.....	36
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tuotettiin produktina käsikirja (Liite 1.) hyvistä käytännöistä myyntineuvotteluissa Best Seller Competition – kilpailujen videoitujen kisasuoritusten pohjalta. Käsikirjaa voidaan hyödyntää niin kisaan valmistautumisessa, kuin myynnin ja liiketalouden myyntineuvotteluita käsittelevillä kursseilla. Aloite käsikirjan toteuttamiseen tuli HAAGA-HELIA:n Ammattikorkeakoulun myyntityön opettajalta, joka osallistuu myös kilpailun toteutukseen.

1.1 Best Seller Competition

Jokavuotinen Best Seller Competition – myyntikilpailu on syntynyt HAAGA-HELIA:n ja Turun ammattikorkeakoulujen yhteistyön tuloksena. Myyntikilpailun juuret ulottuvat USA:han asti, jossa yhteistyöyliopisto Kennesaw State University Atlantassa vastaavalaista kilpailua on järjestetty jo yli kymmenen vuoden ajan. Ensimmäinen kilpailu Suomessa pidettiin vuonna 2010 Helsingissä. (Best Seller Competition b.).

Kilpailutilanteessa, 20 minuutin myyntineuvottelussa, opiskelija toimii myyjänä ja kohtaa yrityksen ostajan. Tuomarit seuraavat neuvottelutilannetta ja arvioivat opiskelijan suoritusta. Sekä alkuerissä että finaalissa opiskelijoille luovutetaan ostajan profiili etukäteen. Alkuerissä aikaa valmistautua on enemmän kuin finaalissa, jossa tiedot luovutetaan vain tunti ennen itse kilpailusuoritusta. Finaaliin valmistautumisessa opiskelijat saavat valita avustajakseen yhden, jo kilpailusta pudonneen kilpailijan, joka auttaa ja tukee häntä valmistautumisessa finaalin myyntineuvotteluun. (Best Seller Competition c.).

Tuomaristo koostuu mukana olevien yrityskumppanien sekä korkeakoulujen edustajista ja päätuomarina sekä arviointikriteerien kehittäjänä toimii Precedo Consulting (Best Seller Competition d.). Arviointikriteereinä ovat:

- Aloituksen sujuvuus ja hyvän keskustelusuhteen luominen
- Tarvekartoitus
- Ratkaisun esittäminen
- Vastaväitteiden käsittely

- Myyntitilanteen päättäminen - sitoumuksen saaminen ja jatkosta sopiminen
- Viestintä- ja vuorovaikutustaidot
- Yleisvaikutelma, asenne ja uskottavuus.

(Best Seller Competition a.).

1.2 Tavoite, toteutus ja tutkimuksen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda produktina käsikirja hyvistä käytännöistä myyntineuvottelussa. Käsikirjaa voidaan hyödyntää esimerkiksi Best Seller Competition – kilpailuun valmistautumisessa. Erityisesti huomiota haluttiin kiinnittää siihen, miten myyjä noudattaa myyntiprosessin eri vaiheita sekä myyjän myyntitaitoihin ja nonverbaaliseen viestintään. Mukana produktissa on myös joitakin toistuvia huonoja käytäntöjä, jotka ovat nousseet esiin tutkimuksen aikana. Näitä huonoja käytäntöjä tulisi luonnollisesti välttää myyntineuvotteluissa.

Opinnäytetyössä käytettiin hyväksi vuosien 2010 ja 2012 videoituja kilpailutilanteita, sekä vuoden 2012 tuomarien täytettyjä arviointilomakkeita. Videoita oli 52 kappaletta ja jokainen kestää noin 20 minuuttia. Tarkoituksena oli, että molemmat opinnäytetyöntekijät arvioivat myyntitilanteet ensin yksin ja vertasivat sitten tuloksiaan sekä keskenään, että tuomareiden antamiin pisteisiin ja arviointeihin. Arviointilomake löytyy liitteenä (Liite 2.).

Opinnäytetyössä on kaksi eri osaa. Raportissa käsitellään teoria sekä produktin tavoitteet, tarpeellisuus, hyödynnettävyys sekä kohderyhmä. Lisäksi raportissa kuvataan suunnittelu ja toteutusvaiheet. Toinen osa on itse produkti, joka liitettiin raportin liitteeksi.

Teoriaosuudessa käsitellään hyvän myyjän taitoja, sekä itse myyntiprosessia ja neuvottelumenettelyä. Koska Best Seller Competition – kilpailussa on nähtävillä vain itse myyntineuvottelu, teoriassa keskitytetään pääosin aloitukseen, tarvekartoitukseen, ratkaisun esittämiseen, vastaväitteiden ja hinnan käsittelyyn sekä myyntitilanteen päättämiseen. Myyntineuvotteluun valmistautumisen ja jälkihoidon käsittely jää vähemmälle, mutta luonnollisena osana myyntiprosessia myös ne haluttiin tuoda esille.

2 Menestyneen myyjän taidot

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 361) mukaan on vaikea määritellä tiettyjä yksittäisiä kriteerejä millainen myyjä menestyy työssään, sillä tuotteet, asiakkaat ja myyntitilanteet eroavat toisistaan suuresti. Sen vuoksi tutkimuksissa ei olekaan pystytty osoittamaan tiettyjä luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia (kuten ikä tai sukupuoli), jotka takaisivat menestyksen myyjänä. Rummukainen (2004, 8) kuitenkin sanoo löytäneensä tutkimuksissaan kahdeksan huippumyyjiä yhdistävää ominaisuutta ja taitoa. Näistä kaksi löytyi jokaiselta hänen haastattelemaltaan huippumyyjältä: asenne ja kaupanpääöstaidot. Asenteella tarkoitetaan mm. arvostusta myyntityötä ja omaa tuotettaan kohtaan, sekä suhtautumista vastaiskuihin. Muita yhdistäviä ominaisuuksia olivat ajankäytön hallinta / tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot, tuotetietous, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta ja kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa. Yksikään näistä ominaisuuksista ei kuitenkaan tee myyjästä itsessään menestyvää myyjää.

Myös Jobber ja Lancaster (2012, 270) nostavat myyjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi tuotetuntemuksen, hyvät kommunikointitaidot, motivaation, ongelmanratkaisukyvyyn, sekä kyvyn ymmärtää ja tyydyttää asiakkaan ongelmat ja tarpeet. Tätä tukee myös asiakkaan liiketoimintaprosessien ymmärtäminen, joka on Vuorion (2011, 33) mukaan ratkaisevaa myyjän uskottavuuden kannalta. Myös Bergström ja Leppänen (2007, 361) ovat samoilla linjoilla. He nostavat kommunikaatiotaitojen sekä tuotetuntemuksen rinnalle tärkeiksi ominaisuuksiksi vielä sopivan persoonallisuuden sekä päättäväisyyden.

Armstrongin ja Kotlerin (2008, 795) mukaan ongelmia ratkaiseva myyntihenkilö sopii paljon paremmin nykyiseen markkinointikonseptiin, kuin tuotteitaan tuputtava tehomyyjä tai kiireetön sosialisoiija. Nykypäivän asiakkaat kaipaavat tuloksia ja ratkaisuja, eivätkä hymyjä ja sananhelinää. Muita ärsyttävinä koettuja piirteitä myyjissä ovat myöhästely, tuputtaminen, epäluotettavuus sekä huono valmistautuminen ja organisointikyky. Piirteitä, joita asiakkaat taas arvostavat, ovat empaattisuus, kuuntelutaito, rehellisyys, luotettavuus, perusteellisuus sekä sanansa pitäminen. Hyvä myyjä ei osaa vain myydä, vaan hän osaa myös luoda kestävän asiakassuhteen.

2.1 Myyntitaidot

Onnistuakseen myyntineuvottelussa myyjä tarvitsee siis useita eri taitoja. Varsinkin nykypäivän myyjältä vaaditaan jo sähköisen liiketoiminnan sekä digitaalisen ja sosiaalisen median hallintaa (Tuisku 2012, 26). Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin keskitytty pääosin valmistautumiseen, ongelmanratkaisutaitoon, tuotetuntemukseen sekä vuorovaikutustaitoihin, joka sisältää myös nonverbaalisen viestinnän osaamisen. Valmistautumises- ta kerrotaan enemmän luvussa 3 Myyntiprosessi.

2.1.1 Ongelmanratkaisutaito

Menestyvä myyjä osaa kaivaa esiin ja keskittyä asiakkaan todellisiin ongelmiin sekä tarjota ratkaisua juuri niihin. Ratkaisulla tarkoitetaan vastausta asiakkaan ongelmaan ja se on usein isompi kokonaisuus, kuin pelkkä tuote (Manning & Reece 2007, 130–131). Sekä Spangle ja Isenhardt (2003, 81–82) että Mina (2000, 22) painottavan että, se onkin myyjän vastuulla kehittää erilaisia ideoita, vaihtoehtoja ja toimenpiteitä, joilla asiakkaan ongelmat saadaan ratkaistua.

Ratkaisun tarjoaminen vaatii myyjältä suurempaa paneutumista asiakkaan todelliseen ongelmaan, mutta tuloksena ratkaisu tarjoaa asiakkaalle usein mitattavissa olevia tuloksia, kuten hävikkien minimoimista tai prosessin tehostumista. Ratkaisu saattaa tuotteen lisäksi tarkoittaa vaikka palvelujen ja ammattitaidon tarjoamista asiakkaan käyttöön, esimerkiksi käyttökoulutus työntekijöille. (Manning ja Reese 2007, 130–131).

2.1.2 Tuotetuntemus

Manning ja Reece (2007, 137) mainitsevat, että myyjän menestykselle on erittäin tärkeää, että hän voittaa kuluttajan luottamuksen ja että tutkimuksen mukaan tuotetuntemus on myyjän tärkein luottamusta herättävä piirre. Vuorion mukaan (2006, 11) on tärkeää, että myyjä tuntee tuotteensa, jotta hän osaa tarjota oikeaa tuotetta asiakkaan tarpeisiin. Jos myyjä tuntee tuotteet vain teknisiltä ominaisuuksiltaan, ei hän pysty ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa. Myyjällä tulee olla tuotetuntemusta myös siksi, että hän pystyy vertailemaan eri tuotteiden ominaisuuksia. Tärkeää faktojen hallinnan lisäksi on, että osaa esitellä tuotetietoutta oikein, vertailla eri tuotteita ja perustella

tarvekartoitukseen liittyen syyt tuotteen valinnalle. Myyjän tehtävä on kertoa tuotteen tiedot asiakkaan ymmärtämällä tavalla. (Vuorio 2006, 11-13).

Tuotetuntemuksen voi jakaa neljään eri kategoriaan. Ensimmäinen tuotetuntemusta osoittava tietämys liittyy tuotteen laaduntarkkailuun ja tuotekehityksen historiaan. Myyjän on hyvä tietää, miten tuotteen laatua valvotaan ja millaisia parannuksia siihen on tehty vuosien varrella. Tällä myyjä myös varmistaa, että hän tietää mikä tekee hänen tuotteestaan paremman, kuin vastaavat markkinoilla olevat tuotteet. Toinen tärkeä osa tuotetuntemusta on tuotteen tekniset tiedot. Niiden hallitseminen mahdollistaa asiakkaan kysymyksiin vastaamisen ja erityisen tärkeitä ne ovat, jotta myyjä voi suorittaa tuotteiden välistä vertailua. Kolmas osa tuotetuntemusta liittyy tuotteen huoltamiseen ja kaupan jälkihoitoon. Oikeanlainen huolto voi pidentää tuotteen elinikää, joten myyjän on tärkeää kertoa asiakkaalle miten tuotetta tulisi hoitaa. Asiakasta usein myös kiinnostaa palvelut, joita yritys tarjoaa tuotteen ostamisen jälkeen, esimerkiksi korjaus- tai jatkokoulustuspalvelut, joten myyjä voi tuottaa ratkaisulleen lisäarvoa kertomalla asiakkaalle näistä. Neljäs kategoria tuotetuntemukselle on hinta ja toimitus. Myyjän tulee tuntea nämä niin hyvin, että hän osaa myös purkaa hinnan osiin ja perustella sen. Tämä auttaa kaupan teossa, mutta myös siinä ettei myyjä tee vahingossa kannattamattomia kauppvoja, laskiessaan tuotteen hintaa liikaa. (Manning & Reece 2007, 137-141).

Myös oman yrityksen tunteminen on osa tuotetietoutta, jota myyjän tulisi hallita. Usein asiakas ei osta pelkkää tuotetta, vaan strategisen kumppanin. On siis tärkeää osata tarjota asiakkaalle tarpeeksi ja oikeanlaista informaatiota omasta yrityksestä, jotta hän tietää millaisen yrityksen kanssa harkitsee yhteistyötä. Myös kilpailijoiden, alan ja asiakkaiden tunteminen on tärkeää. Tuotetuntemusta voi kerätä mm. tuotekatalogeista, Internet-lähteistä, julkaisuista, asiakkailta sekä myyjiltä ja myynnin tuelta. (Manning & Reece 2007, 142-147).

2.2 Vuorovaikutustaidot ja nonverbaalinen viestintä

Pitkän asiakassuhteen luomisen avain on olla vastaanottavainen asiakkaan tarpeille. Päästäkseen tähän, myyjällä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Tämä tarkoittaa

puhumisen lisäksi kuuntelua, oikeiden kysymysten kysymistä ja vastausten ymmärtämistä. (Weitz ym. 2009, 16).

Vuorovaikutuksessa käytetään sekä verbaalista että nonverbaalista viestintää. Manningin ja Reecen mukaan (2007, 63) kahden ihmisen välisessä kommunikoinnissa, nonverbaalisen viestin painoarvo on suurempi kuin verbaalisen. Niin kuin ihmisten välisessä kanssakäymisessä yleensäkin, myös myyntineuvotteluissa suurin osa viestintää on nonverbaalista. Siksi onkin tärkeää tunnistaa mitä viestejä asiakas lähettää puheensa ohessa, mutta samalla olla myös selvillä siitä millaista viestiä myyjä itse lähettää asiakkaalle. Weitz ym. (2009, 134) muistuttavat myös, että kaikista tehokkaimmat viestit ovat luonnollisen oloisia. Pakonomaiset, positiiviseksi tarkoitetut eleet ja viestit kääntyvät usein itseään vastaan, jos asiakas sattuu huomaamaan niiden teennäisyyden. Esimerkkejä positiivisesta ja negatiivisesta oheisviestinnästä löytyy kuvioista 1.

Myönteistä oheisviestintää
<ul style="list-style-type: none">•Avoin hymy•Katsekontakti - ei kuitenkaan tiukka•Pään kallistaminen sivulle•Pään nyökyttäminen•Avoimet kädet•Eteenpäin kumartunut asento•Vartalon kääntäminen puhujaan päin
Kielteistä oheisviestintää
<ul style="list-style-type: none">•Nyrpeä ilme, suupielet alaspäin•Jalkoihin ja kulmien alta katsominen•"Nenä pystyssä" nirpanokkamaisesti•Kädet "kirkontornina"•Puuskamaisesti rinnalle ristityt kädet•Ristityt jalat ja muut lukitut eleet•Vetäytyminen pois päin

Kuvio 1. Esimerkkejä myönteisestä ja kielteisestä oheisviestinnästä (Isoviita & Lahtinen 2001, 3)

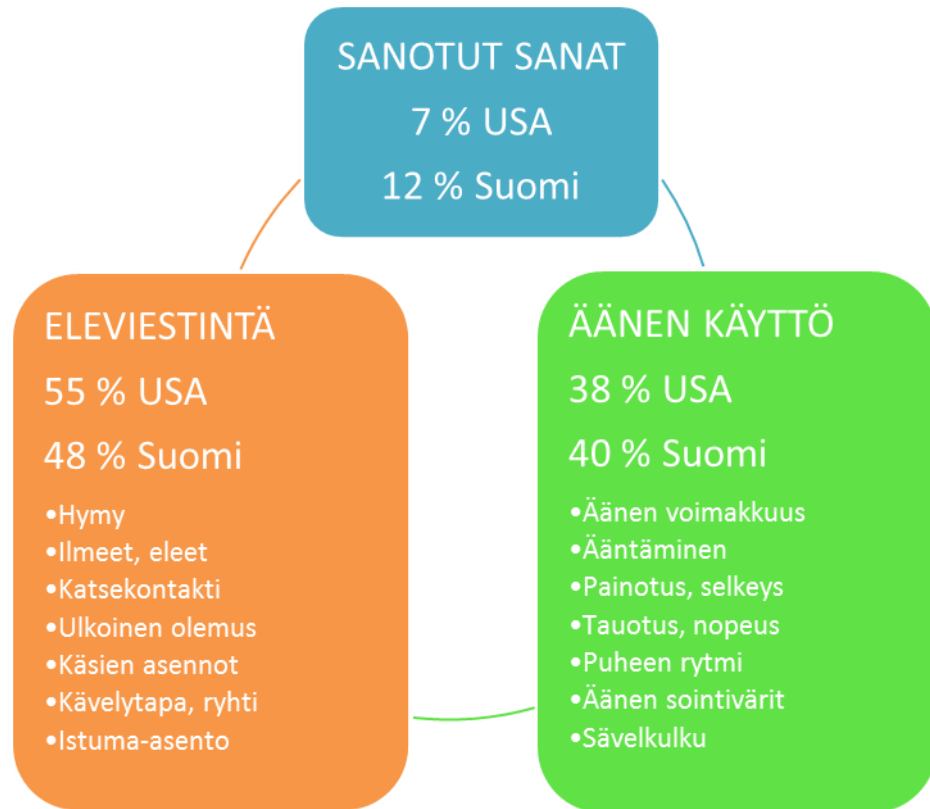
Nonverbaaliseen viestintään kuuluvat kaikki muut vuorovaikutuksen elementit, paitsi kieli. Nonverbaalisen viestinnän voi jakaa eri merkkijärjestelmiin. Kinesiikka käsittää ihmisen kaikki eleet ja ilmeet, sekä vartalon asennon ja liikkeit. Proksemiikka taas tarkoittaa tilankäyttöä ja välimatkaa. (Vuorio 2011, 37). Ihmisten henkilökohtainen tilan-

tarve saattaa vaikuttaa vuorovaikutuksen onnistumiseen. Työ-, ja seuralämässä kättely-
etäisyys on hyvä keskusteluetäisyys. (Isoviita & Lahtinen 2001, 3).

Myös kosketus on eräs merkkijärjestelmä. Äänen ominaisuudet, kuten painotukset, voimakkuus ja äänensävy lasketaan yleensä sekä nonverbaaliseen, että verbaaliseen viestintään. Tärkeimpiä seikkoja äänenkäytössä on selkeä artikulointi, tarpeeksi korkea voimiyymi, turhien täytesanojen välttäminen, sekä puheen oikeaoppinen painotus, jotta sanoma ei vahingossa muutu. Myyjän tulisi myös puhua tarpeeksi matalalla äänellä, jotta se on asiakkaalle miellyttävää ja yrittää välttää sekä liian vauhdikasta, että matalaa puhenopeutta. Ilmeikkyyttä puheeseen voi hakea äänenpainon vaihteluilla sekä tauottamisella. (Vuorio 2011, 37, 53-54).

Myös muu ulkoinen olemus on nonverbaalista viestintää (Vuorio 2011,37). Ulkoinen olemus pitää sisällään mm. pukeutumisen, ryhdin, korut, hiukset, salkun ja esitteet. Usein on hyvä miettiä asiakaskohtaisesti omaa pukeutumistaan ja lähestyä asiakasta asiakkaan omalla tyylillä. Yleiseksi neuvoksi voi antaa, että vaatteiden, kenkien ja sukien tulisi aina olla ehjiä ja puhtaita, hajuvesien kanssa vähemmän on enemmän ja hius-
ten tulisi olla puhtaat ja hoidetut. Myyjän ei kannata kantaa turhaa tavaraa mukanaan, vaan kaiken tulisi löytyä laukusta helposti ja asiakkaalle jätettävien esitteiden tulisi olla laadukkaita. (Rummukainen 2004, 56-59).

Klemin tutkimuksen (1988, teoksessa Bergström & Leppänen 2007, 368) mukaan jopa 70 - 80 % suomalaisten kokonaisviestinnästä on nonverbaalista. Isoviita ja Lahtinen (200, 2) taas kuvaavat oheisviestinnän ja sanojen merkitystä viestinnässä siten, että suomalaiselle asiakkaalle oheisviestintä kertoo 88 % myyjän palvelualltiudesta, kun taas sanotut sanat vain 12 % (kuvio 2). Oikeasti eri viestinnän muotoja ei ole aina helppo erottaa toisistaan, sillä vuorovaikutus on monimutkainen prosessi ja eri viestintäkeinot esiintyvät useimmiten limittäin sosiaalisessa kanssakäymisessä (Vuorio 2011, 39).



Kuvio 2. Viestinnän osa-alueiden tärkeyden jakaantuminen (Isoviita & Lahtinen 2001, 2)

Jos asiakas kokee, että hänelle vain luetellaan ulkoa opeteltuja sanoja, uskottavuutta ei synny. Sanavalinnat voivat siis olla asiakaspalvelutilanteessa myönteisen vuorovaikutuksen hidaste, mutta ylimielinen tai vähättelevä asenne on jatkuvuuden este. Lämmin hymy taas voi saada asiakkaan antamaan anteeksi myyjän teennäiset sanat. (Isoviita & Lahtinen 2001, 2–3).

Myyjän tulisi olla tietoinen omasta käytöksestään ja lähettämistään signaaleista neuvottelujen ajan, sillä asiakas huomaa ne helposti, esimerkiksi sen, että uskooko myyjä todella sekä itseensä että tuotteeseensa. Myyntitapahtumassa myyjän on tärkeä seurata myös asiakkaansa oheisviestintää koko tapahtuman ajan. Huomiota kannattaa kiinnittää niin sanottuihin elekimppuihin sekä viestien yhtäpitävyyteen. Elekimpuilla tarkoitetaan nonverbaalisten eleiden muodostamaa kokonaisuutta, esimerkiksi kasvojen, käsien sekä asennon muodostamia kokonaisviestejä. Yhtäpitävyys taas kertoo miten oheisviestintä ja sanotut sanat tukevat toisiaan. (Bergström & Leppänen 2007. s. 368–369).

Useimmiten nonverbaalinen viestintä paljastaa asiakkaan todellisen kiinnostuksen tai epäilyt (Bergström & Leppänen 2007, 368-369). Ihmisten on huomattavasti hankalampi teeskennellä nonverbaalisia viestejä, kuin puhua valheellisesti. Samasta syystä ihminen luottaakin vaistomaisesti enemmän näkemäänsä kuin kuulemaansa. (Vuorio 2011, 39).

3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessiksi kutsutaan asiakkaan ja myyjän välistä neuvottelua. Myyntiprosessi käsittää kaikki vaiheet prospektoinnista ja kontaktoinnista, itse myyntineuvotteluun ja aina jälkihuoltoon ja asiakassuhteen hoitamiseen asti. Taitava myyjä tuntee hyvin kaikki myyntiprosessin eri vaiheet ja tietää aina missä hän itse parhaillaan menee. Myyntiprosessin hallitseminen auttaa häntä myös ennakoimaan mitä tehdä seuraavaksi. Eri myyjät voivat tulkita myyntiprosessin vaiheita eri tavalla, riippuen heidän motivaatiostaan, osaamisestaan ja myyntitekniikastaan. (Isoviita & Lahtinen 2001, 209).

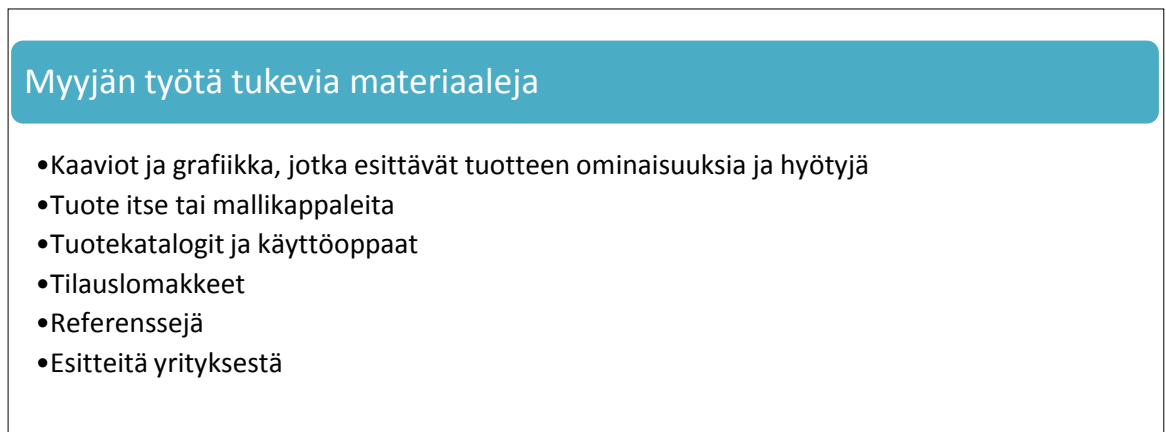
Jobber ja Lancaster (2012, 247, 249) painottavat, että myyntiprosessi alkaa jo kauan ennen kuin myyjä ja asiakas kohtaavat. Prospektointi, eli todennäköisten ostajien etsintä, kuuluu myyjän arkipäivään. Toisinaan myyjä saattaa luottaa liikaa olemassa olevaan asiakaspohjaan, eikä aktiivisesti etsi uusia kontakteja. Keskittyminen vain olemassaolevaan asiakaspohjaan ei anna yritykselle tilaa kasvaa ja laajentaa liiketoimintaansa. Jos yritys haluaa todella laajentaa asiakaskuntaansa, myös kylmäsoitot ovat tehokas tapa saada uusia kontakteja ja asiakkaita. Bergström ja Leppänen (2007, 366) nostavat esiin lisäksi muita hyviä mahdollisuuksia löytää uusia asiakkaita, kuten esimerkiksi messuilta, omien asiakkaiden suosittelujen perusteella, puhelin-, toimiala-, ja järjestöluetteloista sekä oman ja jälleenmyyjien henkilökunnan kautta. Myyjän tehtävä on tunnistaa joukosta hyvät prospektit, joilla on tarve ja rahaa ostaa, ovat tavoitettavissa ja heillä on valtuudet päättää tai vaikuttaa ostoprosessiin.

Itse myyntitapahtuman pituuteen ja vaiheisiin vaikuttavat myytävä tuote, myyntitilanne, asiakas ja myyjä, toteavat Bergström ja Leppänen (2007, 367). Toisinaan kauppa voidaan sopia jo neuvottelujen alkuvaiheessa, kun taas välillä vaaditaan useampi tapaaminen. Välillä kauppaa ei synny ollenkaan. Varsinkin yritysmyyntissä neuvotteluja käydään useampi, ennen kuin solmitaan sopimus. Spangle ja Isenhardt (2003, 121) muistuttavat myös, että jotta neuvottelulle saataisiin paras mahdollinen lähtökohta, myyjän on löydettävä otollisin aika ja paikka neuvottelulle. Tärkeää on myös se, että kaikki tarvittavat päätöksentekijät ottavat osaa neuvotteluun.

3.1 Valmistautuminen neuvotteluun

Spanglen ja Isenhartin (2003, 71) mukaan valmistautumisen tärkeys kasvaa sen mukaan mitä useampi osapuoli ottaa osaa neuvotteluun tai mitä monimutkaisempi neuvottelun aihe on. Bergström ja Leppänen (2007, 364) kehottavat myyjää perehtyään ainakin oman yrityksen, tuotteiden sekä asiakkaan tuntemukseen. Varsinkin uusille asiakkaille tieto myyjän yrityksestä sekä tuotteista on tärkeää. Tässä myyjää voi auttaa muun muassa oikeanlainen materiaalin käyttö.

Sähköisen liiketoiminnan ja yhteydenpidon yleistyessä, ei perinteisiäkään tapoja kannata kuitenkaan kokonaan unohtaa, sillä mitä enemmän yhteydenpito ja materiaalin välittäminen siirtyy sähköiseen muotoon, sitä mieleenpainuvampi paperinen esite saattaa olla. (Tuisku 2012, 26). Futrell (2011, 349) muistuttaa, että materiaalit tulisi käydä aina läpi ennen myyntineuvottelua. Kaikki tarvittava materiaali tulisi olla mukana ja järjestyksessä, jotta neuvottelun aikanakin myyjä saa ne helposti esiin. Myyjän tulisi käyttää vain uusia, laadukkaita ja ammattimaisesti toteutettuja materiaaleja. (Futrell 2011, 349). Materiaalin käyttöön tulee myös käyttää omaa harkintaa, kuten mikä on oleellista ja tarpeellista juuri kyseiseen tilanteeseen. Alla on joitakin hyviä esimerkkejä oheismateriaaleista, joita myyjä voi käyttää apunaan (Kuvio 3).



Kuvio 3. Myyjän työtä tukevia materiaaleja (Mukaillen Futrell 2011, 349)

Myyjän on hyvä myös tutustua ennalta asiakkaaseen. Tässä myyjää voi auttaa yrityksen oma asiakasrekisteri. Nykypäivänä Internet ja asiakasyrityksen omat kotisivut toimivat hyvänä tietolähteenä, josta saa selvitettyä esimerkiksi toimipaikkojen lukumäärän ja si-

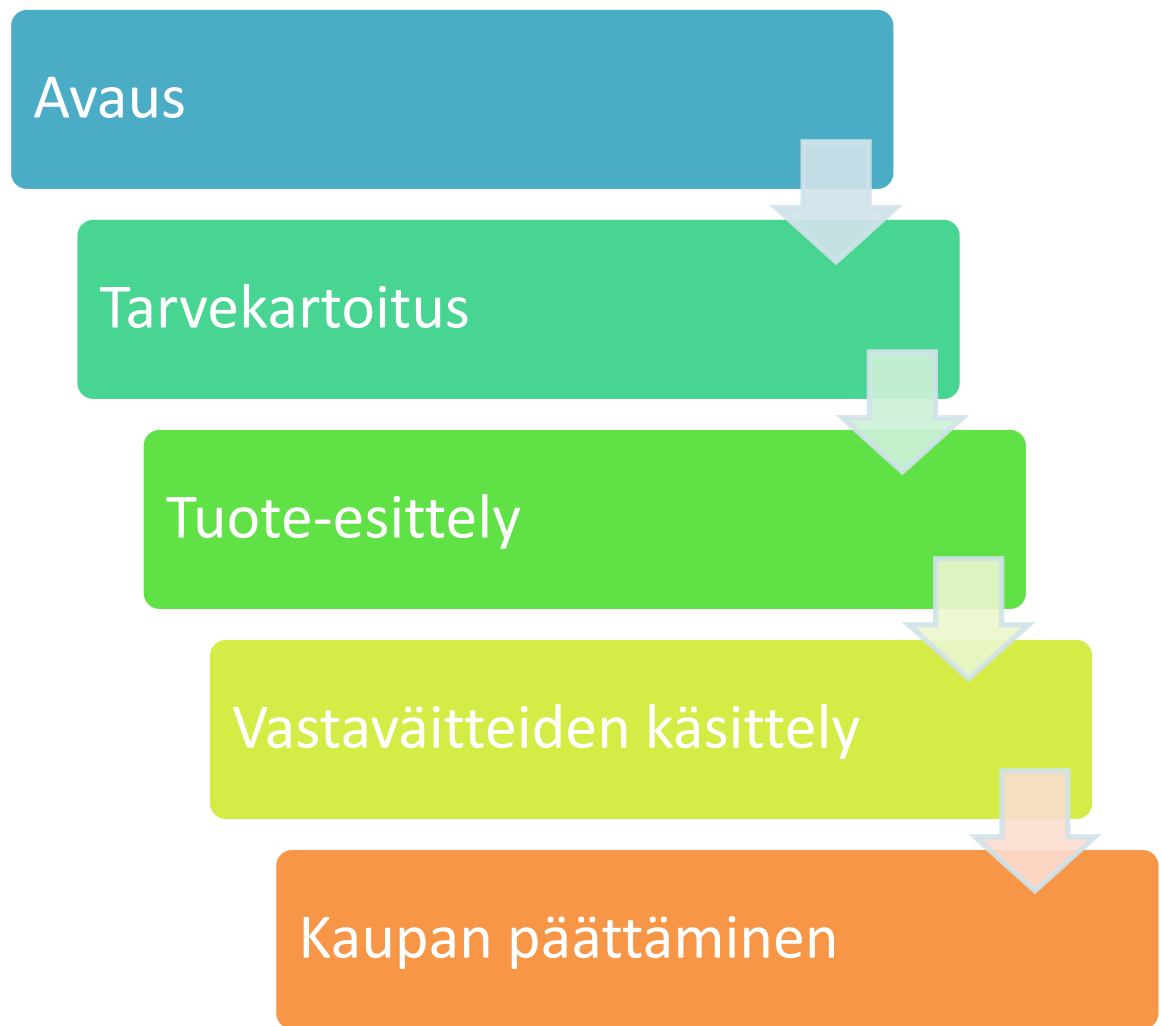
jainnit, työntekijöiden määrän ja liikevaihdon. Hyvä valmistautuminen ja tiedonhaku säästää aikaa itse neuvottelussa ja osoittaa asiakkaalle, että myyjä on motivoitunut, aloitteellinen eikä ole neuvottelussa tuhlaamassa asiakkaan aikaa.

Valmistautumiseen voidaan lukea myös pukeutuminen asiakkaan mukaan. Weitzin ym. (2009, 137) mukaan myyjän pukeutumistyyli vaikuttaa asiakkaan mielikuviin ja suhtautumiseen. Pukeutumisen on tarkoitus auttaa myyjää tulla huomatuksi positiivisella tavalla sekä auttaa asiakasta luottamaan häneen.

3.2 Ensivaikutelma

Ensivaikutelman tärkeydestä ei voida muistuttaa liian usein, se voi vaikuttaa myöhempiin päätöksiin henkilön tiedostamattakin ja sitä on vaikea, ellei jopa mahdoton myöhemmin enää muuttaa. Positiivinen ensivaikutelma lähtee perusasioista: paikalla oleminen sovittuun aikaan, siisti ulkomuoto, valmistuneisuus sekä miten henkilö esittelee itsensä. Bergström ja Leppänen (2007, 368) sanovat, että ensimmäiset 30 sekuntia ja 30 sanaa ovat avainasemassa hyvän ensivaikutelman luomiseen. Isoviita ja Lahtinen (2001, 1, 7) puolestaan uskovat, että ensivaikutelma syntyy jo 10 - 15 sekunnissa ja että alkuvaiheen virheet voivat lisätä asiakastyytymättömyyttä myös palvelun myöhemmissä vaiheissa. Mikäli ensivaikutelma on kielteinen, on myös mahdollista että osapuolten välille ei synny yhteistoimintaa. Markkinoivan osapuolen, eli myyjän, onkin ymmärrettävä, etteivät mielikuvat synny sattumalta, vaan niihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan suunnitella.

Ennen myyjän ja asiakkaan kohtaamista, ennakko-oletuksiin sekä sitä kautta ensivaikutelman syntymiseen, saattavat vaikuttaa jo muun muassa palveluympäristö, yrityksen muiden asiakkaiden toiminta, asiakaspalveluhenkilöstö, palveluun kohdistuvat odotukset ja asiakkaan mielikuva yrityksestä (Isoviita, Lahtinen 2001, 1). Tämä opinnäytetyö on kuitenkin rajattu käsittelemään myyntineuvottelua (Kuvio 4), eli nimenomaan ihmisten välistä kommunikointia myyntitilanteessa.



Kuvio 4. Myyntineuvottelu

3.3 Avaus

Avauspuheenvuoro määrittelee sävyn koko myyntineuvottelulle. Bergströmin ja Leppäsen (2007, 368) mukaan suomalainen myyjä menee useimmiten suoraan asiaan esimerkiksi kertomalla syyn tapaamiseen. Jobber ja Lancaster (2012, 272) tuovat esiin, että suora avaus kertoo, ettei myyjä ole tuhlaamassa neuvotteluissa asiakkaan aikaa, vaan on motivoitunut ja arvostaa myös asiakkaansa aikaa. Tämä tukee suomalaismyyjien tapaa mennä suoraan asiaan. Tosin, jos myyjä ja asiakas ovat vanhoja tuttuja, tai tapaaminen on sovittu yhteisten kontaktien kautta, on toki luonnollista vaihtaa nopeasti kuulumisia ja terveisiä. Myyjän on kuitenkin oltava tilanteen tasalla ja muistettava miksi on myynti-

tapaamiseen saapunut, sekä johdettava keskustelu loppulta itse asiaan. (Jobber & Lancaster 2012, 272).

Koska asiakkaat ovat erilaisia ja voivat loukkaantua vääränlaisesta avauksesta, tulee myyjän miettiä empaattisesti ja tilanneherkästi mikä avauslause tehoaa kulloisessakin tilanteessa. Asiakkaat tahtovat asioida myyjien kanssa joista he pitävät. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat myös myyjän pukeutuminen, kasvot, hiukset ja hymy. (Isoviita & Lahinen 2001, 217).

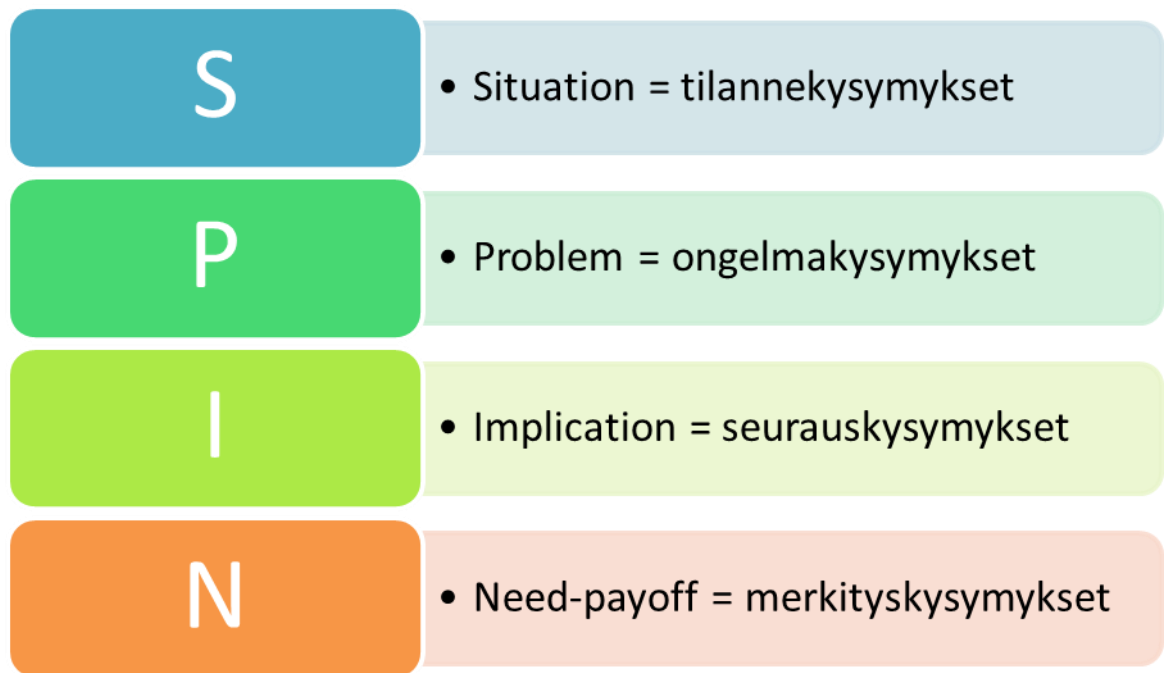
3.4 Tarvekartoitus

Tarvekartoitus on tärkeä myyjän työn kannalta, sillä sen avulla hän osaa tarjota juuri asiakkaalle sopivaa tuotetta tai ratkaisua. Kokematon myyjä tekee usein virheen hypäämällä suoraan tuote-esittelyyn, ennen kuin on selvittänyt asiakkaa todelliset odotukset, toiveet ja ostotilanteen. Myyjän on osattava tehdä oikeita kysymyksiä sekä kuunneltava vastauksia. Saatujen tietojen kirjaaminen ylös on tärkeää. Niihin on helppo palata ja käyttää myös myyntiargumentteina myöhemmässä vaiheessa. (Bergström & Leppänen 2007, 369).

Tarvekartoituksen ei ole tarkoitus olla ristikuulustu. Asiakkaalta voidaan varmistaa, että voiko myyjä tiedustella alkuun muutamia asioita. Käytettäviä kysymyksiä on monenlaisia. Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan asiakas kertomaan vapaasti omin sanoin halutusta asiasta, kun taas johdattelevilla ja suljetuilla kysymyksillä voidaan ohjata keskustelua haluttuun suuntaan ja saada tarkennusta haluuttuihin seikkoihin. Tarkistus- ja tulkintakysymyksien avulla myyjä voi tehdä yhteenvetoja ja tarkistaa, että on ymmärtänyt asiakkaan vastaukset oikein. Asiakkaalle myös välittyy kuva, että myyjä todella on kuunnellut häntä ja haluaa löytää juuri hänelle parhaimman ratkaisun. (Bergström & Leppänen 2007, 370).

3.4.1 SPIN-tekniikka

SPIN - tekniikka on myös eräs myyjän apuväline tarvekartoitukseen (Kuvio 5). Siinä myyjä esittää neljän tyyppisiä kysymyksiä asiakkaalle ja yrittää niiden avulla saada tämän itse paljastamaan omat piilevät tarpeensa. (Isoviita & Lahtinen 2001, 218).



Kuvio 5. SPIN-tekniikka (Isoviita & Lahtinen 2001, 218)

Situation, eli tilannekysymysten avulla myyjä voi kartoittaa asiakkaan nykyistä tilannetta. Niillä on suuri rooli myyntiprosessissa, sillä niiden avulla myyjä kerää tietoa asiakkaasta. Niitä tulisi kuitenkin käyttää harkiten ja kysellä ainoastaan kysymyksiä, joihin ei löytynyt vastauksia mistään muista lähteistä. Näin myyjä osoittaa kunnioitusta asiakkaan ajalle, joka ei itse hyödy mitenkään siitä, että käyttää kallisarvoista aikaansa myyjän sivistämiseen. (Rackham 1996, 10-11).

Problem, eli ongelmakysymysten avulla selvitetään nykytilanteen asiakkaalle aiheuttamia haittoja ja tyytymättömyyttä. Nämä ovat tehokkaampi kysymysmuoto kuin tilannekysymykset ja suosittuempia kokeneempien myyjien keskuudessa. Ongelmakysymykset mahdollistavat myyjää tarjoamaan tuotteensa tuomaa hyötyä, ominaisuuden sijasta. (Rackham 1996, 12-15).

Implication, eli seurauskysymyksillä selvitetään asiakkaan tilanteesta ja ongelmista hänelle aiheutuneita seurauksia. Nämä ovat kysymystyypeistä haastavimmat ja tärkeimmät, sillä niiden tarkoitus on kasvattaa asiakkaan tarpeen tunnetta, ennen kuin myyjä tarjoaa ratkaisuaan. (Rackham 1996, 16-20).

Need-payoff, eli merkityskysymyksillä, myyjä saa asiakkaan itse kertomaan, kuinka paljon hän voi hyötyä myyjän tarjoamasta ratkaisusta. Kysymys voi olla esimerkiksi muotoa: ”Kuinka paljon säästäisitte, jos voisimme nopeuttaa tätä operaatiota 20 %?” Kun asiakas itse kertoo hänelle koituvista hyödyistä, hän harvoin tuntee, että hänelle tuputettaisiin tuotetta. Asiakkaat yleensä kokevat merkityskysymykset myös positiivisina ja rakentavina, sillä kysymykset ovat ratkaisukeskeisiä. (Rackham 1996, 21-23).

3.4.2 Suppilo-malli

Suppilomalli, eli tratti on toinen toimiva tarvetäsmennysmenetelmä (Kuvio 6). Siinä selvittää asiakkaalle tärkeitä päätöskriteereitä. Suppilon toimintaperiaate on, että myyjä tekee kysymyksiä tietyistä asia-alueista, aloittaen laajoista, yleisistä kysymyksistä ja edeten yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Näin myyjä löytää asiakkaan arviointikohdan tässä asia-alueessa. Selvitettyään useita asiakkaan arviointikohtia, hän saa selville mitä seikkoja asiakas arvostaa eniten. (Isoviita & Lahtinen 2001, 218).



Kuvio 6. Suppilomalli (Isoviita & Lahtinen 2001, 218)

3.5 Tuote-esittely

Myyjän onnistuminen tarvekartoituksessa mitataan tuote-esittelyn aikana, jolloin myyjän tarkoitus on vakuuttaa asiakkaan siitä, että hänellä on tarjota tuote juuri asiakkaan tarpeisiin. Jos myyjä on kuunnellut, osannut esittää oikeat kysymykset ja ymmärtänyt asiakasta, osaa hän suositella juuri hänelle sopivaa ratkaisua tai tuotetta. (Jobber & Lancaster 2012, 275). Sekä Bergström ja Leppänen (2007, 370) että Jobber ja Lancaster (2012, 275) painottavat, että hyvin tehty tarvekarotus antaa myyjälle myös valmiit myyntiargumentit. Myyjän tulisi käyttää vain niitä perusteluja, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä, kuten turvallisuutta, tehokkuutta, sekä voidaanko tuotteen avulla säästää aikaa tai kustannuksia.

Esittelyä suunnitellessa tulee ottaa huomioon, ettei asiakas osta ominaisuuksia, vaan etuja ja hyötyjä. OEH-analyysi (ominaisuus, etu, hyöty) auttaa myyjää tuomaan nämä asiat helposti esiin. Etuja ja hyötyjä tulee peilata suhteessa kilpaileviin tuotteisiin ja asiakkaan tarpeisiin. (Bergström & Leppänen 2007, 365). Bergström ja Leppänen (2007, 365) toteavat, että eri asiakkaat arvostavat eri asioita, joten tuotteesta pitäisi löytyä aina useampi hyöty vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Hyöty kertoo asiakkaalle syyn ostaa

tuote ja on painoarvoltaan suurempi, jos asiakas ei voi saada sitä muualta (Isoviita & Lahtinen 2001, 219).

Neuvottelujen joka vaiheessa myyjän tulisi osata lukea asiakasta ja huomioida mitkä toimintatavat ovat tälle miellekkäimpiä. Omaksuuko asiakas esimerkiksi asioita helpoimmin näkemällä, kuulemma tai kenties itse kokeilemalla ja käyttämällä. Myyjän tulisi olla valmistautunut esittelemään tuote jokaiselle asiakkaalle hänelle itselleen parhaimmalla tavalla. Tämän apuna kannattaa käyttää muun muassa erilaisia testituloksia, esitteitä, kuvia sekä tuotenäytteitä, sillä on tärkeää, että asiakas ymmärtää ja muistaa myyntiargumentit helposti. (Bergström & Leppänen 2007, 371). Myös erilaisia referenssejä voidaan käyttää tuote-esittelyn avuksi. Asiakkaalle voidaan havainnollistaa, miten myyjä on ratkaissut muiden yritysten samankaltaisia ongelmia aiemmin.

Kaikkien esitettyjen myyntiargumenttien tulee olla totuudenmukaisia, sillä tuotetta kokeileva asiakas huomaa liioittelun ja harhaanjohtavat myyntiargumentit nopeasti. Tuote-esittelyn ei tule kuitenkaan olla ratkaisun tyrkyttämistä, vaan asiakasta kiinnostavien eri vaihtoehtojen ja hyötynäkökulmien esittelyä. (Isoviita & Lahtinen 2001, 219, 220).

Jobber ja Lancaster (2012, 276) muistuttavat, ettei tuote-esittelystä pitäisi kuitenkaan muodostua myyjän yksinpuhelua tai luentoa. Kysymyksien esittäminen on tärkeää läpi myyntineuvottelun. Kysymysten avulla myyjä varmistaa, että hän on ymmärtänyt tarvekartoituksesta oikein asiakkaan haluamat hyödyt, mutta myös että asiakas ymmärtää myyjän esittelyn. Tuote-esittelyn voi välillä keskeyttää ja kysyä asiakkaalta, että olisiko tähän mennessä ilmennyt jotain kysymyksiä. Kysymykset auttavat myyjää kommunikoimaan tehokkaasti asiakkaan kanssa ja personalisoimaan esittelyä jokaisen asiakkaan mukaan.

Isoviitan ja Lahtisen (2001, 219) mukaan tuotteen etujen ja hyötyjen tulisi olla esittelyn keskipiste, mutta parasta perustelua ei kannata esittää ensimmäisenä, vaan jättää se sokeiksi pohjalle. Tämä voi vakuuttaa epäroivän asiakkaan ja herättää innostusta, luoda positiivista vaikutelmaa tuotteesta sekä jättää miellyttävän kuvan tuotteen asiakkaalle tuomista eduista ja hyödyistä.

3.6 Vastaväitteiden käsittely

Vastaväitteet ovat olennainen osa myyntineuvottelua, myös silloin kun myyjä on hoitanut tuote-esittelyn hyvin. Niiden esittäminen osoittaa asiakkaan kuunnelleen myyjää ja haluavan lisätietoa ennen lopullista päätöstä. Vastaväite voi olla eriävä mielipide tai kysymys ja asiakas voi esittää niitä läpi tuote-esittelyn. Hyvin hoidettuna vastaväitteet vahvistavat asiakkaan kuvaa sekä myyjästä, että tuotteesta ja luo luottamusta asiakkaan ja myyjän välille.

Berrgström ja Leppänen (2007, 372) muistuttavat, että toisinaan vastaväitteen takana saattaa olla myös kiinnostus tuotetta kohtaan. Jobber ja Lancaster (2012, 282) vahvistavat tämän toteamalla, että kyseenalaistamalla asiakas haluaa saada kenties lisätietoa tai ostovarmuutta. Vaikka asiakas olisi kiinnostunut, hän ei välttämättä vielä ole vakuuttunut tuotteesta paremmuudesta kilpailijoihin nähden tai sen sopivuudesta juuri hänen tarpeisiinsa.

Joskus vastaväitteet ovat myös tekaistuja verukkeita, joilla tahdotaan päästä eroon myyjästä. Silloinkin ne voivat perustua väriin olettamuksiin tai ennakkoluuloihin, joten on yhtä tärkeää käydä ne läpi asiakkaan kanssa. (Isoviita & Lahtinen 2001, 220). Armstrong ja Kotler (2008, 796) painottavat, että myyjän tulisi aina lähestyä vastaväitettä tilaisuutena antaa tuotteestaan lisää tietoa ja kääntää vastaväite syyksi ostaa tuote. Myös Donaldson (2007, 178) muistuttaa, että myyjän luotettavuutta lisää se, että hän antaa tietoa yrityksestä ja tuotteistaan muun muassa esitteiden ja referenssien muodossa.

Toisinaan asiakas ei halua, uskalla tai osaa tuoda ilmi mieltään vaivaavia seikkoja. Asiakkaan eleet, ilmeet ja vaikeneminen voivat olla merkkejä piilevistä vastaväitteistä, jotka myyjän tulisi saada esiin kysymysten avulla. Vakuuttaakseen asiakkaan, myyjä tarvitsee tietoja, kuten mistä asiakas on epävarma ja mihin tarvitsee vielä tarkennusta. (Jobber, Lancaster 2012, 285). Jokainen vastaväite tulisi käydä läpi ja hälventää asiakkaan epäluuloja tuotetta kohtaan. Myyjä voi valmistua tilanteeseen etukäteen, esimerkiksi kääntämällä ylös aikaisemmissa myyntineuvotteluissa esiin tulleita vastaväitteitä ja vastauksia niihin. Useimmiten esiintyviin vastaväitteisiin voidaan tarjota vastauksia jo etukäteen.

tuote-esittelystä, jolloin ne eivät enää nouse pöydälle myöhemmässä vaiheessa ja prosessia saadaan nopeutettua. (Bergström & Leppänen 2007, 372).

3.6.1 Vastaväitteiden käsittelyn tekniikat

Vastaväitteisiin vastaamiseen on useita tapoja. Tärkeintä kuitenkin on, että myyjä kuuntelee asiakkaan esittämät väitteet keskeyttämättä alusta loppuun. Jos myyjä keskeyttää asiakkaan vastaväitteen, viestittää hän tälle, että väite on esimerkiksi ehdottomasti väärä tai ei tarpeeksi tärkeä, jotta myyjän kannattaisi tuhlaa aikaansa sen selvittämiseen. (Jobber & Lancaster 2012, 284). Isoviita ja Lahtinen (2001, 221) muistuttavat myös, että myyjän tulisi selvittää vastaväitteen todellinen syy. Kolmen K:n sääntö: kysele, kuuntele ja katsele, auttaa myyjää ymmärtämään vastaväitteen todellisen tarkoituksen, jolloin hän osaa lähteä vastaamaan väitteeseen oikealla tavalla.

Vastaväitteisiin vastataan tilanteen mukaan joko ennakolta, välittömästi tai myöhemmin. Ennakolta vastaamalla viedään pohja pois vastaväitteeltä. Vastaväitteinä voidaan siis pitää sanojen lisäksi myös torjuvaa oheisviestintää. Useimpiin vastaväitteisiin kannattaa vastata välittömästi, ellei myöhemmin vastaamiseen ole painavaa syytä. (Isoviita & Lahtinen 2001, 222).

Heti vastaamisen muotoja ovat kuulematta olemisen tekniikka, jossa selvästi tekaistuun vastaväitteeseen reagoidaan pyytämällä asiakasta toistamaan kysymys, jota harva asiakas tekee. Korvaamismenetelmä, eli bumerangitekniikka, toimii niin, että puute korvataan hyödyllä. Kyse on siis vastaväitteen muuttamisesta myyntiperusteluksi. Tämä on usein parhaiten toimiva vastaustekniikka. Kysymystekniikassa asiakkaan annetaan vastata kysymykseensä itse. Lukitsemistekniikassa luodaan tilanne missä asiakas myöntää, että kyseessä on ratkaiseva vastaväite ja jos se saadaan ratkaistua, kaupat syntyvät. (Isoviita & Lahtinen 2001, 222). Yksi vastausmuoto on ”kyllä... mutta” – menettely, jossa väite osittain myönnetään oikeaksi, mutta samalla siitä tuodaan esiin hyöty, joka kumoaa väitteen. Väite voidaan myös kääntää kysymykseksi, mitä ominaisuuksia asiakas tuotteelta toivoisi. (Jobber & Lancaster 2012, 284).

Jos myyjä on sivuamassa vastaväitteen aihetta myöhemmin esittelyssään, voi hän päättää vastata kysymykseen myöhemmin, tässäkin tapauksessa kannattaa väite kuitenkin huomioida ja sanoa asiakkaalle, että siihen kohtaan ollaan juuri tulossa. Vastaväitteitä ei saa koskaan ohittaa kokonaan, vaan mieluiten yrittää löytää vastaväitteiden perimmäinen syy, sekä vastata niihin. Ohitettu vastaväite antaa vaikutelman, että myyjä haluaa vältellä aihetta ja herättää asiakkaassa epäluottamusta. Kuviossa 7 on kuvattu erilaisia tekniikoita vastaväitteiden käsittelyyn.



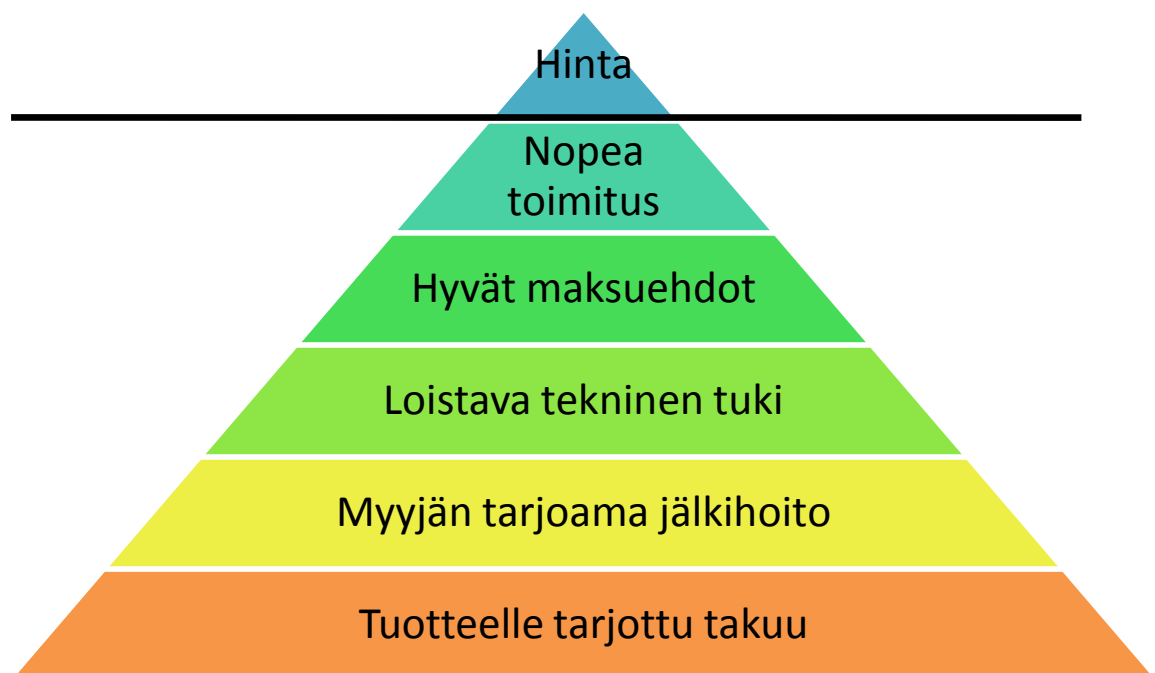
Kuvio 7. Vastaväitteiden käsittelyn tekniikat (Mukaillen Futrell 2011, 385 ja Weitz ym. 2009, 296)

3.6.2 Hinnan käsittely

Tuotteen hinta on yleinen vastaväitteiden synnyttäjä. Tässä vaiheessa asiakas saattaa myös usein vetää esiin kilpailevat yritykset, joilta vastaava tuote olisi mahdollista saada halvemmalla. Tällöin myyjän tulisi keskittyä hinnan sijaan tuotteesta asiakkaalle koituvan etujen ja hyötyjen myymiseen, mitä juuri heidän tuotteessaan ja palvelussaan on kilpailijoita parempaa. Tässä on toisaalta oltava myös tarkkana, ettei kilpailijoita lähdetä kuitenkaan haukkumaan. Asiallinen linja on pidettävä koko ajan. Myyjän on myös itse uskottava, että tuotteen hinta on kohtuullinen ja käypä, sillä asiaansa ja tuotteeseensa

uskova myyjä saa helpommin vakuutettua myös asiakkaansa. (Bergström & Leppänen 2007, 372).

Hinta tulee ilmoittaa lopullisena kokonaishintana ja eritellä mistä osista se koostuu. Alennuksia ja muita myönnytyksiä tulisia aina antaa vain varoen. (Bergström & Leppänen 2007, 372). Hinnan kysyminen myyntineuvottelun alkuvaiheessa voi olla joskus hyvä syy siirtää vastaväitteeseen vastaamista myyntineuvottelun loppupuolelle. Tähän kuitenkin tulee aina kysyä lupa asiakkaalta ja muistaa ettei asiakkaan hiljaisuus ole automaattisesti tyytyväisyyden merkki. (Isoviita & Lahtinen 2001, 222). Asiakas näkee usein tuotteesta pelkän hinnan (Kuvio 8), kuin jäävuoren huipun, mutta on myyjän tehtävä esitellä asiakkaalle lisäarvoa tuottavat tekijät, joista hinta oikeasti kokonaisuudessaan koostuu (Manning & Reece 2007, 327).



Kuvio 8. Tuotteen hinnan koostumus (Manning & Reece 2007, 327)

3.7 Kaupan päättäminen

Vaikka myyntiprosessin vaiheet olisi suoritettu tähän asti hyvin, voi kompastuskiveksi nousta myyjän kyky pyytää kauppaa, sillä osa myyjistä saattaa pelätä kieltävää vastausta. Vaikka myyjä olisi tehnyt työnsä kuinka perusteellisesti, asiakkaan mielessä saattaa aina piillä pientä epävarmuutta, varsinkin suurempien hankintojen kohdalla. Myyjällä on

aina paras tilaisuus saada kauppa toteutumaan, kun hän on itse asiakkaan kanssa neuvottelutilanteessa. Jos asiakas lykkää päätöksen tekoa seuraavaan päivään, se mahdollisuus, että hän ostaakin kilpailijalta, on yhtä todennäköinen, kuin että hän ostaisi juuri sinulta. (Jobber & Lancaster 2012, 289).

Myyjän tehtävä on rohkeasti pyytää kauppaa (Jobber & Lancaster 2012, 289). Vaikka vastaus olisi kielteinen, hyvä myyjä pyrkii selvittämään syyt kieltäytymisen takana, sillä jokaisesta asiakastapaamisesta voi oppia jotain uutta tulevia neuvotteluja varten, sekä kehittää itseään ja taitojaan. Toisinaan kieltäytymisen takaa saattaa paljastua viimeisiä vastaväitteitä, joiden käsittelyn jälkeen saattaa asiakas lopulta suostua kaupantekoon tai jatkotoimenpiteisiin.

3.7.1 Ostosignaalit

Ajoitus nousee kaupan päättämisen vaiheessa erittäin tärkeään asemaan. Hyvä myyjä tunnistaa erityyppiset ostosignaalit ja osaa tarttua oikealla hetkellä tilaisuuteen. (Bergström & Leppänen 2007, 373). Jobber ja Lancaster (2012, 289) muistuttavat, että asiakas voi vaikuttaa kiinnostuneelta jo aikaisessa vaiheessa, kuten tuote-esittelyn aikana. Myyjän on tällöin arvioitava kannattaako kauppaa pyytää jo neuvottelun siinä vaiheessa, vai odottaa vielä myöhempään. Tilanteen arvioimisessa kokemuksesta on toki suurta hyötyä. Rummukaisen (2004, 91) mukaan se, että myyjä ehdottaa kaupan päättämistä tai jatkosta sopimista liian aikaisin, vaikuttaa helposti asiakkaasta tuputtamiselta. Useammin kuitenkin myyjä ei reagoi asiakkaan ostosignaaleihin tarpeeksi nopeasti ja asiakas ehtii viilentyä. Kun asiakkaan ostoinnostus laskee, kauppaa ei synny. Ajoituksella on siis suuri merkitys.

Weitz ym. (2009, 315) kannustavat myyjää tarkkailemaan muun muassa asiakkaan kasvoja, joilta ostajan todelliset tunteet usein peilautuvat. Ostosignaaleja on esimerkiksi avoimet ja rentoutuneet silmät, luonnollinen hymy sekä rentoutunut otsa. Myös se, ettei asiakas peittele kasvojaan tai suutaan käsillään, saattaa kertoa kiinnostuksesta ja valmiudesta sopia jatkosta. Näiden vastaikkaiset eleet taas kielivät, ettei asiakas ole vielä vakuuttunut myyjän tuotteen tai ratkaisun paremmuudesta. Ostosignaaleja on myös

esimerkiksi toimitus- ja maksuehtojen tiedustelu tai toisen päättäjän kutsuminen paikalle (Bergström & Leppänen 2007, 373).

3.7.2 Kaupan päättämistavat

Myyjällä on käytettävissään useita keinoja edesauttaa kaupan syntyä. Näiden käyttö vaatii kuitenkin tilanne- ja ihmislukutaitoja, jotta tunnistaa mitkä tekniikat sopivat kellekin. Isoviita ja Lahtinen (2001, 223) toteavat, että kaupan päättämistapojen tarkoitus on nopeuttaa asiakkaan ostopäätöstä. Bergströmin ja Leppäsen (2007, 373) mukaan tärkeimpiä tapoja on suora ostokehoitus, suostuminen asiakkaan erikoistoivomuksiin, asiakkaan itsetunnon kohottaminen, referenssit ja alustavan tilauksen tekeminen, olettaen että kauppa on selvä.

Referenssejä käytettäessä kannattaa kuulostella, miten asiakas reagoi annettuun referenssiin. Oikea referenssi edistää kaupan tekoa, mutta vääränlainen referenssi voi myös kylmettää asiakkaan. (Vuorio 2011, 87). Muina keinoina myyjä voi myös rohkaista asiakasta tarjoamalla koe-erää, antamalla valittavaksi vaihtoehtoja tai käyttää ajallisesti tai määrällisesti rajoitettua tarjousta. Jollei suoraan kaupan kysyminen tunnu luontevalta tai asiakas epäröi, Jobber ja Lancaster (2012, 291) kehottavat myyjää tekemään yhteenvedon päähyödyistä, joita tuote tarjoaa ja jo vastatuista vastaväitteistä. Näin asiakkaalle ei jää käytännössä enää syitä kieltäytyä.

Vuorio (2011, 83–101) mainitsee myös ohittamistekniikan, missä täysin tekaistu vastaväite vain ohitetaan. Tämä toimii kuitenkin vain kaupan loppupuolella ja myyjän tulee olla varma, että asiakkaan esittämä vastaväite on kaupan kannalta epäoleellinen. Lax ja Sebenius (2012, 92–94) mainitsevat, että kaikki isot kaupat perustuvat useisiin pieniin kauppoihin. Jos saat asiakkaan suostumaan useisiin pieniin ratkaisuihin, on isonkin kaupan saaminen todennäköisempää. Myös Vuorio (2011, 83–101) on sitä mieltä, että on hyvä saada asiakas tekemään edes pieni päätös, sillä se madaltaa kynnystä suurempiin päätöksiin. Voidaan myös selvittää asiakkaan puolesta hänen toimintansa tappioriskejä ja tarjota niihin ratkaisua. Jos taas vastaväitteitä käsiteltäessä on asiakas saatu ohjattua yhteen vastaväitteeseen, eli tilanteeseen missä hän myöntää että kaupan syntyminen on kiinni vain yhteen vastaväitteeseen vastaamisesta, on tämä oikea hetki vastata siihen.

Hoitamalla tällaiset tilanteet perusteellisesti, saa myyjä usein myös myönteisen päätöksen asiakkaalta kaupan tai jatkon suhteen.

Vuorio (2011, 83–101) ehdottaa myös, että myyjä voi tehdä vertailutaulukko oman tuotteen eduista kilpailijaan nähden, tai yhdessä asiakkaan kanssa kootaan lista, johon tulee edut joihin ostopäätöksellä päästään ja haitat, joita kieltävä päätös aiheuttaisi. Jos asiakkaalle ei tunnu olevan resursseja tai halua koko ratkaisun ostamiseen, voidaan koittaa tilauksen paloittelemista tai vaatimuksista tinkimistä. Lisäksi Vuorio listaa toimiviksi taktiikoiksi mm. paineiden luonnin, väsyttämisen, omistushalun luomisen, helppouden- ja turvallisuudentunteen luomisen, hinnan vähättelyn tai paloittelun, sekä rahoittamisessa auttaminen.

Toisinaan kauppaa ei saada solmittua ensimmäisellä tapaamisella ja varsinkin suuremmissa ja monimutkaisemmissa kaupoissa se ei ole edes mahdollista. Tällöin myyjän tulisi tarjota asiakkaalle lisää miettimisaikaa tai ehdotetaan lisäneuvotteluja. Näissäkin tilanteissa myyjän aktiivisuus on tärkeää, sillä vaika kauppaa ei pysty kerta istumalla saamaan, täytyy saada asiakkaan sitoumus jatkotoimenpiteistä. Näitä on esimerkiksi uusi yhteydenotto tai tapaaminen. Myyjän tulee tarjota tarvittavaa lisätietoa asiakkaalle ja ehdottaa itse aktiivisesti uutta tapaamista. (Bergström & Leppänen 2007, 373).

3.8 Jälkihoito ja asiakassuhteen hoitaminen

Hyvän ja menestyneen myyjän työ ei suinkaan lopu kaupan päättämiseen, tuotteen toimittamiseen ja laskun lähettämiseen. Jälkitoimenpiteillä luodaan paitsi perusta jatkuvalle ja luottavaiselle asiakassuhteelle, mutta lisäksi se vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä ja auttaa positiivisen mielikuvan muodostumista myyjästä sekä tämän edustamasta yrityksestä.

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 373, 374) mukaan jälkihoito alkaa heti myyntitapahtuman jälkeen, jolloin myyjän on tehtävä luvatut asiat, kuten tilauksen vahvistaminen, tuotteiden toimitus sovitusti ja tyytyväisyyden tiedusteleminen. Vuorion mukaan (2006, 91) on tärkeää, että asiakas saa sen mistä on maksanutkin, mutta on vielä parempi, jos hän saa enemmän kuin mitä odotti. Muita tapoja tuoda lisäarvoa ostotapahtumaan

jälkihoidolla on kysyä asiakkaalta, voiko häneen olla yhteydessä myöhemmin. Tämä kertoo asiakkaalle, että myyjä aikoo huolehtia hänen tarpeistaan jatkossakin ja näin tekemällä myyjällä on jo valmiiksi asiakkaan siunaus tuleville yhteydenotoille. (Reilly 2003, 200).

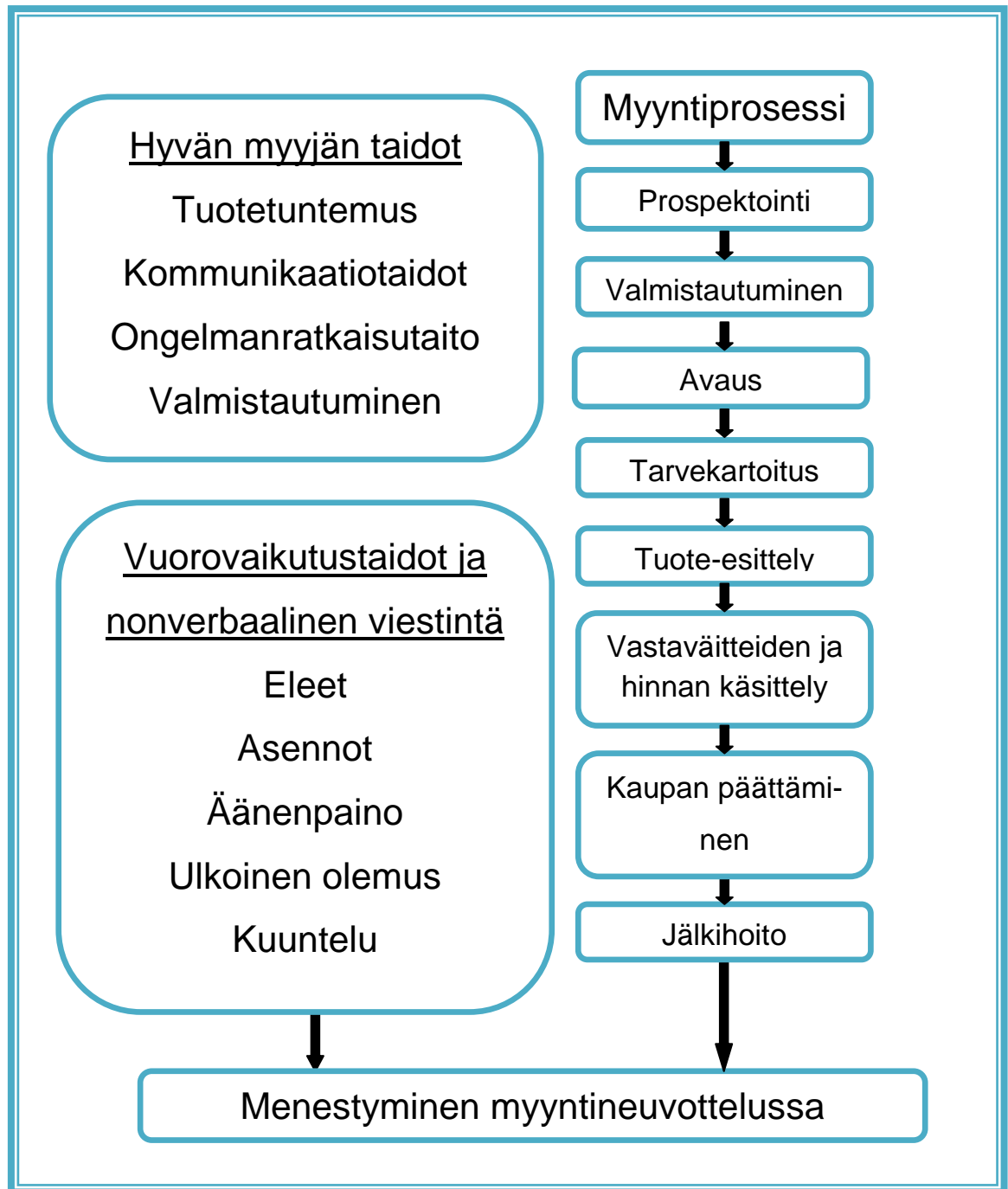
Donaldson (2007, 179) ja Vuorio (2006, 91) painottavat myös, että myyjän tulee olla aktiivinen myyntineuvottelun jälkeenkin luodakseen kestävän ja tyytyväisen asiakassuhteen. Kerran ostanut asiakas ostaa todennäköisesti uudelleenkin ja niin sanottujen vanhojen asiakkaiden pitäminen on halvempaa, kuin uusien hankkiminen (Donaldson 2007, 179). Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa yritykselle keskimäärin 7-10 kertaa sen, mitä vanhan asiakassuhteen ylläpitoon menee rahaa (Groucutt 2005, 347). Lisäksi vanhoista asiakkaista huolehtimisen voi myös ajatella työnä uusasiakashankinnan eteen, sillä tyytyväinen asiakas on tuotteen paras suosittelija. (Vuorio 2006, 91).

Yrityksillä on usein käytössään asiakasrekisteri, jonne aina asiakaskäynnin jälkeen päivitetään saavutetut tulokset. Rekisteri on myyjän työväline, joka auttaa asiakassuhteen ylläpidossa, seurannassa ja kehittämisessä. Asiakkaalle voidaan myöhemmin esimerkiksi tiedottaa ostettua tuotetta täydentävistä tai sen kanssa yhteensopivista uutuuksista, sekä lisälaitteista ja – palveluista. Näin ollen se on myös hyvä apukeino saada lisämyyntiä aikaan. (Bergström & Leppänen 2007, 374).

Välillä jälkihoitoon sisältyy myös valituksiin vastaamista ja niiden käsittelyä. Hyvin hoidettu valitustilanne edesauttaa sitä, että asiakas ostaa vielä jatkossakin kyseisestä yrityksestä, eikä asiakassuhde katkea. Asiakkaiden kielteinen palaute on myös tärkeää, koska sen avulla palvelua ja tuotteita voidaan kehittää ja parantaa entisestään. (Bergström & Leppänen 2007, 374, 375).

4 Teorettinen viitekehys

Teorettisessa viitekehyksessä (Kuvio 9.) olemme kuvanneet teorian pohjalta, mitkä seikat edesauttavat myyntineuvottelussa menestymiseen. Vasemmalla kuvataan hyvän myyjän taitoja sekä tarvittavia nonverbaalisia- ja vuorovaikutuskeinoja. Oikealla taas on kuvattu myyntiprosessin eri vaiheet. Teoriittesen viitekehysten avulla lukija ymmärtää opinnäytetyössä käytetyn teorian, tarvitsematta lukea koko työtä läpi. Käytämme näitä käsitteitä myös produktissa.



5 Produktin toteutus

Tämän produktityyppisen opinnäytetyön tekeminen jakautui kolmeen eri vaiheeseen: teorian kirjoittaminen, videoinen katsominen sekä produktin, eli käsikirjan, teko. Ensimmäisessä vaiheessa molemmat tekijät tutustuivat eri lähteisiin ja kirjoittivat teorian itsenäisesti. Lopulta tuotoksista koottiin yksi yhtenäinen teoria ja lisättiin mukaan enemmän lähteiden diskursiota.

Toisen vaihe koostui videoitujen Best Seller Competition kilpailusuoritusten katsomisesta ja samalla kirjattiin havainnot ylös havainnointilomakkeelle (Liite 2.). Tekijät katsoivat ja arvioivat suoritukset erillään ja lopuksi vertasivat havaintojaan sekä keskenään että tuomareiden antamiin pisteisiin ja kommentteihin. Viimeisessä vaiheessa havainnoista koottiin itse produkti, eli Käsikirja: Hyvät käytännöt myyntineuvotteluun (Liite 1.).

5.1 Aikataulu

Koska opinnäytetyöllä oli kaksi tekijää, jotka molemmat olivat asettaneet itselleen henkilökohtaiseksi tavoitteeksi valmistua seuraavan vuoden alussa, oli aikataulun suunnittelu tärkeää. Myös kahden ihmisen työskentelyn yhteensovittamisen kannalta oli järkevää tehdä työn etenemisestä tarkka suunnitelma. Aikataulu on kuvattu kuviossa 10.

Aikataulua lähdettiin luomaan suunniteltua valmistumispäivämäärää silmällä pitäen. Tekijät ottivat selville milloin työn pitää olla palautusvalmis ja aikataulua lähdettiin suunnittelemaan tästä päivästä taaksepäin. Jokaiselle työvaiheelle haluttiin jättää tarpeeksi aikaa, mutta aikataulun suunnitteluun vaikutti myös opinnäytetyöprosessin muut elementit, kuten oman ohjaajan aikataulu. Tehdyn aikataulun piti olla vain alustava työversio, jota voitaisiin muokata tilanteen eläessä. Tämä ei kuitenkaan ollut tarpeen missään vaiheessa, sillä vaikka aikataulu oli tiukka, pystyttiin sitä noudattamaan melkein täydellisesti työn loppuun asti. Ainut muutos aikataulussa oli se, että joidenkin videoiden katsominen venyi viikolle 46 teknisten syiden takia.

	Aika	Tehtävät
Vaihe 1	Viikot 39–42	Teoriaan tutustuminen ja kirjoittaminen Teorian yhteen sovittaminen
Vaihe 2	Viikot 43–45	Videoiden katsominen ja havainnointi Havaintojen vertaaminen Teorian hiominen ja viimeistely
Vaihe 3	Viikot 46–48	Käsikirjan koonti Teorian viimeistely

Kuvio 10. Opinnäytetyön valmistumisen aikataulu

Molemmat opinnäytetyön kirjoittajat ovat aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä ja ovat muutenkin suuren osan päivästänsä tietokoneillaan töidensä puolesta. Oli siis loogista sopia, että yhteyttä pidetään puhelimen ja tapaamisten lisäksi sähköpostitse ja sosiaalista mediaa hyväksi käyttäen. Näin tekijät pystyivät kysymään toistensa mielipiteitä ja apua reaaliaikaisesti ja myös materiaalin välittäminen oli helppoa. Aikataulussa ei varmasti-kaan olisi pystytty pitämään kiinni, jollei muutamia tapaamisia olisi siirretty virtuaalisiksi. Tämä myös helpotti tekijöiden omaa elämää, ettei tarvinnut olla sitoutuneena samaan kaupunkiin koko opinnäytetyöprosessin ajaksi. Kirjoittajat huomasivat, että varsinkin Facebookista ja Skypestä muotoutui tärkeitä välineitä yhteydenpidossa.

Myös tapaamisia järjestettiin kutienkin useasti. Erityisesti teorian yhteensovittamisen ja havainnointien vertailujen yhteydessä oli tärkeää olla fyysisesti samassa paikassa, jotta työtä saatiin tehtyä järkevästi ja tehokkaasti. Tapaamiset järjestettiin yleensä HAAGA-HELIAn Pasilan toimipisteellä, joka oli helppo tapaamispaikka molemmille.

5.2 Teorian kirjoittaminen

Koska opinnäytetyön tekijöitä oli kaksi, eikä meillä ollut aiempaa kokemusta yhdessä työskentelystä ja luomamme aikataulu oli suhteellisen tiukka, päätimme kirjoittaa teori-
aa itsenäisesti ja koota sen lopuksi yhteen. Tämä loi molemmille turvallisuuden tunteen,
jos yhteistyö ei olisikaan lähtenyt sujumaan toivotusti ja tehosti myös työn valmistumis-
ta aikataulullisesti, koska yhteisiä tapaamisia ei tarvinnut järjestää niin tiiviisti alkuvai-
heessa.

Käytännössä teorian kirjoittaminen erikseen osoittautui melko työlääksi prosessiksi,
sillä teorioita yhdistettäessä, jouduimme käytännössä kokoamaan tekstin uudelleen lau-
se lauseelta. Selvisimme tästä kuitenkin ajallisesti melko nopeasti. Toinen hankaluus
erikseen työskentelyssä tuli eteen siinä, että kun molemmilla oli runsaasti teoriaa koossa
ja ne päätettiin yhdistää, oli päällekkäisyyksiä niin paljon, että suuri osa tekstistä joudut-
tiin karsimaan. Emme kuitenkaan olleet tehneet turhaa työtä, sillä saimme käytettyä
näitä karsittuja osioita hyödyksemme myöhemmin, kun huomasimme, ettei tekstis-
sämme ollutkaan tarpeeksi diskursiota.

Kaikkineen teorian kirjoittaminen sujui hyvin ja sen rungon luomisen kanssa pysyimme
aikataulussa. Myöhemmät opinnäytetyön osiot saivat meidät kuitenkin palaamaan teori-
an pariin useasti, joten käytännössä sitä työstiin ja paranneltiin työn valmistumiseen
saakka.

5.3 Videoiden katsominen, havainnointi ja havaintojen vertailu

Käytössämme oli vuosien 2010 ja 2012 videoidut Best Seller – kilpailun kisasuoritukset,
sekä vuoden 2012 tuomariston täytetyt arviointilomakkeet. Yksi kilpasuoritus kestää
maksimissaan 20 minuuttia ja yhteensä näitä kertyi kahden vuoden osalta katsottavaksi
52 kappaletta. Videoitua materiaalia on mielestämme tarpeeksi, jotta niitä havainnoi-
malla voidaan saada yleistäviä ja luotettavia tuloksia.

Varmistaaksemme produktin luotettavuuden, halusimme varmistaa havaintojemme
oikeellisuuden. Sovimme katsovamme videot erikseen ja vertaavamme sitten omia ha-

vaintojamme sekä keskenään, että vuoden 2012 tuomarien havaintoihin. Näin meillä olisi sekä kahden teoriaan tutustuneen opiskelijan havainnot, että ammattitaitoisen tuomariston tekemät huomiot. Näin varmistimme, että tuomariston mielipiteet tukevat opiskelijoiden teorian kautta hyväksi havaitsemia keinoja ja menetelmiä.

Sovimme myös, että videoita katsottaisiin korkeintaan 4 kerralla, jotta jokainen video katsottaisiin vireänä ja tarkkaavaisena ja havainnot olisivat näin mahdollisimman luotettavia. Katseluajan rajoittaminen takaa myös, että jokainen video pystytään katsomaan ja havainnoimaan mahdollisimman ”tuorein silmin”, eivätkä suoritukset muutu vain samanlaiseksi massaksi. Pari esimerkkiä täytetyistä arviointilomakkeista on liitteenä (Liite 3.).

Loimme arviointilomakkeen (Liite 2.) teoriaan tutustumisen jälkeen. Käytimme hyväksi vuoden 2012 tuomareiden arviointipohjaa, mutta loimme myös listan myyjälle tärkeistä taidoista sekä nonverbaalisesta toiminnasta teorian perusteella. Tarkoituksemme oli havainnoida, miten myyntiprosessin seuraaminen, sekä myyjän taidot ja nonverbaalinen toiminta vaikuttaa neuvottelun lopputulokseen ja yrittää erotella tekijöitä, joilla saatiin aina aikaiseksi hyvä tulos tai joilla myyjä ei ikinä onnistunut.

Katsottuamme videoita, huomasimme kuitenkin, että koska kyse oli myyntiä useamman vuoden opiskelleista oppilaista, oli kaikilla myyntiprosessi niin hyvin hallussa, että melkein kaikki pääsivät tapaamisen päämäärään, eli saivat vahvistuksen jatkotoimista. Joidenkin suoritusten kohdalla aika loppui liian pian, jotta täyttä varmuutta olisi vielä saatu, mutta näissäkin tapaamisissa se näytti olevan melko todennäköinen tulos. Päätimmekin siis keskittyä havainnoimaan myyjän toimintaa, myyntiprosessin noudattamista sekä jo mainittuja taitoja sekä nonverbaalista viestintää.

Havainnoinnin jälkeen tapasimme ja vertailimme havaintojamme keskenään; mitä hyviä käytäntöjä ja taitoja myyjillä oli, seurasivatko he myyntiprosessin askeleita, millaista nonverbaalista viestintää myyjät käyttivät. Tästä kokosimme listan hyviksi havaituista menetelmistä. Lopuksi vertasimme vuoden 2012 videoiden havaintojamme tuomarien antamiin huomioihin sekä pisteisiin; olimmeko samoilla linjoilla, mitä eroavaisuuksia

oli. Lopulta saimme kattavan listauksen hyvistä käytännöistä, joista kokosimme lopullisen käsikirjan, joka on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1.).

5.4 Johtopäätösten tekeminen

Koska kerätessämme listaa hyvistä käytännöistä, olimme jo kirjoittaneet suurimman osan teoriasta valmiiksi, kuvittelimme että meillä on melko hyvä idea siitä, mitkä havaintomme olivat mainitsemisen arvoisia. Vaikka siis kirjasimme ylös havainnoidessa kaikki havaintomme, ei niistä kaikki tuntuneet oleellisilta produktiamme varten, sillä ne olivat teorioissa niin monesti esille tulleita ja tuttuja, esimerkkinä tästä vaikka hyvä katsekontakti.

Jatkaessamme teorian työstämistä hyvien käytäntöjen kokoamisen jälkeen, huomasimme kuitenkin, etteivät niin monet ”tuoreista” havainnoistamme olleet niin uniikkeja, kuin olimme toivoneet. Törmäsimme useisiin havaintoihimme uusissa teorialähteissä. Tästä päättelimme, että koska varmasti useimmat havainnoistamme on jo joskus mainittu jossain lähteessä ja käsikirjamme tärkein tehtävä on koota nämä käytännöt samojen kansien väliin, on hyvä mainita käsikirjassa myös monia näistä aiemmin mainituista tutuista käytännöistä. Tämä myös helpotti käsikirjan kirjoittamista, sillä hajanaisten havaintojen luettelu ei olisi lukijalle yhtään niin palkitsevaa, kuin se että ne voidaan liittää asiayhteyteen kerrattaessa muitakin myyntineuvottelun onnistumisen kannalta tärkeitä käytäntöjä.

5.5 Käsikirjan tekeminen

Kun kaikki videot oli katsottu, havainnot tehty ja koottu yhteen, ei käsikirjan laatiminen ollut kovin vaivalloinen työ. Olimme sopineet jo aiemmassa vaiheessa, ettemme liitä käsikirjaan paljoa teoriaa. Tutustuttuamme muutamiin produkti-muotoisiin opinnäytetöihin ja keskusteltuamme asiasta totesimme, ettei se palvelisi opinnäytetyötämme, eikä käsikirjaamme. Jos samat teoriat löytyisivät opinnäytetyöstä ja käsikirjasta, olisi se turhaa toistoa ja käsikirjallamme tahdoimme luoda mahdollisimman paljon lisäarvoa henkilöille, joilla on jo tuntemusta myynnistä, joten teorian toistaminen ei toisi heille lisäar-

voa. Lisäksi koimme, että liika pohjustaminen asioille käsikirjassa voisi viedä huomiota pääasioilta.

Koska olimme koonneet teorianamme ja havaintomme kolmessa eri kategoriassa: myyntiprosessin seuraaminen, myyntitaidot ja vuorovaikutustaidot, oli se myös luonteva tapa jaotella osiot käsikirjassakin. Se, että teoriaa oli tullut kirjoitettua jo monta viikkoa, auttoi käsikirjan kirjoittamisessa huomattavasti, koska kun melkein kaiken opinnäytetyössä käsitellyn muisti ulkoa, ei opinnäytetyötä tarvinnut käyttää apuna paljoakaan ja itse käsikirjan kirjoittaminen sujuikin sitten melko joutuisasti.

5.6 Valideetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön toteutus tehtiin havainnoimalla. Molemmat opinnäytetyön tekijät katsoivat Best Seller Competition – myyntikilpailusta videoidut materiaalit erillään ja kirjoittivat havaintonsa identtisille lomakkeille. Molemmat havainnoijat olivat loppusuuralla olevia myyntityön opiskelijoita ja he olivat lisäksi kerranneet myynnin teoriaa katselua edeltävät viikot. He eivät keskustelleet videoiden sisällöstä keskenään, ennen kuin kaikki videot olivat katsottu. He katsoivat putkeen korkeintaan neljä 20 minuutin myyntineuvottelua, jotta pystyivät havainnoimaan kaikki videot mahdollisimman tuorein silmin.

Kun opinnäytetyön tekijät olivat katsoneet videot, he kokosivat havainnoista listan hyvistä ja huonoista käytännöistä myyntineuvotteluun. Kun lista oli valmis, he alkoivat verrata omia tuloksiaan myyntikilpailussa vuonna 2012 toimineiden tuomareiden muihin tiinpanoihin ja muokkasivat listoja tältä pohjalta. Tuomareina olivat toimineet eri yhteistyöyritysten edustajat, joilla on kokemusta myyntineuvotteluista. Opinnäytetyön tekijät eivät olleet lukeneet tuomareiden arviota ennen tätä. Näin he pystyivät varmistamaan, ettei kenenkään muun mielipide päässyt vaikuttamaan heidän havaintoihin ja johtopäätöksiin.

Muutamit kilpailijat olivat opinnäytetyön tekijöille tuttuja, sekä he tiesivät vuoden 2010 kilpailun voittajan jo etukäteen. Muuten heillä ei kuitenkaan ollut tietoa siitä, miten heille tutut tai tuntemattomat kilpailijat olivat kilpailussa menestyneet, eivätkä he olleet

nähneet kilpailutilanteita ennen tätä. Näiden muutamien videoiden kohdalla, kilpailijan tunteminen on voinut vaikuttaa tekijöiden havaintoihin. Videoita oli kuitenkin tarpeeksi monta, ettei tarvitsisi pelätä tämän vaikuttavan lopputuloksiin.

5.7 Haasteet

Haasteita opinnäytetyölle asetti muun muassa sen tekemiseen varattu lyhyt aika. Siitä kun aihe saatiin, oli palautukseen aikaa enää noin kolme kuukautta. Aikataulua kiristi myös se, että oman ohjaajan saaminen kesti aikansa ja vasta aloitusseminaarin jälkeen voitiin alkaa sopimaan aikaa ensimmäiselle ohjausajalle. Tämä johti siihen, että opinnäytetyön teoriaa päätettiin alkaa kirjoittaa itsenäisesti, jo ennen ohjauksen alkamista ja näin saatiin varattua enemmän aikaa materiaaliin paneutumiselle ja tulosten analysoinnille. Tiukasta aikataulusta huolimatta työ saatiin valmiiksi ajoissa edellä mainitun hyvän aikataulusuunnittelun ja tiiviin yhteydenpidon voimin.

Se, että opinnäytetyötä oli tekemässä kaksi ihmistä, oli niin haaste kuin hyötykin. Esimerkiksi videoiden havainnoinnissa ja toistensa motivoimisessa tästä oli selvästi hyötyä. Kahden ihmisen aikataulujen sovittaminen yhteen toi toki haasteita. Useasti tapaamiset järjestettiin sosiaaliseen mediaa avuksi käyttäen.

Videoiden katselussa haasteiksi nousi tekniset yhteensopivuudet. Toinen tekijä ei saanut videoita auki omalla koneellaan ja joutui turvautumaan lainakoneeseen. Seurauksena aikataulu venyi hiukan suunnitellusta. Pieni aikataulumuutos ei vaikuttanut kuitenkaan suuresti koko prosessiin valmistumiseen. Tekijät päättivät paneutua käsikirjan tekoon mahdollisimman täyspäiväisesti, jotta työ saatiin ajoissa valmiiksi.

6 Loppusanat

Loppusanoissa käydään läpi tekijöiden jatkotutkimusehdotukset sekä oman oppimisen arviointi.

6.1 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuudessa käsikirjaa voidaan laajentaa uusien Best Seller Competition – myyntikilpailujen suoritusten perusteella. Mitä useamman vuoden kilpailusuoritukset on mahdollista havainnoida, sitä monipuolisempia ja luotettavampia tuloksia saadaan.

6.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäyteytön teorioisuudessa käytimme paljon perusmyyntiprosessin teoriaa, josta suuri osa oli meille jo ennestään tuttua. Lähestyimme aihetta kuitenkin monen eri teorialähteen kautta, joten myös jotakin uutta prosessista ja sen noudattamisesta tuli opittua. Erityisen paljon uutta opimme kuitenkin nonverbaalisen viestinnän eri muodoista ja sen tärkeydestä neuvottelutilanteissa.

Lisäksi videoitujen kilpailutilanteiden katsominen ja havainnointi antoi paljon eväitä ja ideoita tulevaisuutta varten. Tehtyjä johtopäätöksiä, eli hyviä käytäntöjä, pystymme molemmat hyödyntämään omassa työskentelyssään niin myynnin saralla, kuin muutenkin ihmisten välisessä neuvotteluissa ja arkisissa kanssakäymisissä.

Vaikka tutkittava aihe tuli ulkopuolisen toimesta, omaksuimme sen nopeasti ja kiinnostuimme itsekkin aiheesta, varsinkin videoide läpikäynti vaikutti mielenkiintoiselta. Meillä molemmilla oli valmistautuminen jäänyt vain opinnäytetyötä vaille valmiiksi ja ehkä juuri sen vuoksi molemmilla riittikin motivaatiota. Lisäksi kun teki töitä parin kanssa, ei toista haluttu jättää pulaan. Osin tässäkin auttoi valmistumiselle asetettu tiukka aikataulu. Jos meillä ei olisi niin sanotusti ollut kiire valmistua, olisi opinnäytetyön teko hidastua ja jäädä taas roikkumaan.

Lähteet

Armstrong, G; Kotler, P; Saunders, J & Wong, V 2008. Principles of Marketing. Pearson Education Limited. England

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Best Seller Competition a. Arviointikriteerit.

http://www.bestsellercompetition.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=3&Itemid=11. Luettu: 22.10.2012.

Best Seller Competition b. Kilpailun organisointi.

http://www.bestsellercompetition.fi/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=2&Itemid=3. Luettu: 22.10.2012.

Best Seller Competition c. Kilpailun kuvaus.

http://www.bestsellercompetition.fi/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=1&Itemid=2. Luettu: 22.10.2012.

Best Seller Competition d. Tuomaristo.

http://www.bestsellercompetition.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=4&Itemid=17. Luettu: 22.10.2012.

Best Seller Competition. Tuomariston arviointilomakkeet vuodelta 2012.

Best Seller Competition. Videoidut kilpailusuoritukset vuosilta 2010 ja 2012.

Donaldson, B. 2007. Sales Management: Principles, Process and Practice. Palgrave Macmillan. USA.

Futrell, C.M. 2011. Fundamentals of Selling: Customers for Life Through Service. McGraw-Hill. New York.

Groucuttm, J. 2005. Foundation of marketing. PALGRAVE MACMILLAN. New York.

Isoviita, A. & Lahtinen, J 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management. Pearson Education Limited. England.

Lax, D. A. & Sebenius, J. K. 2012. Deal Making 2.0 A Guide to Complex Negotiations. Harvard Business Review. November 2012. 92-100.

Manning, G & Reece, B. 2007. Selling Today – Creating Customer Value. Pearson Education Inc. New Jersey.

Mina, E. 2000. The Complete Handbook of Business Meetings. American Management Association. USA.

Rackham, Neil. 1996. Spin selling fieldbook – Practical tools, methods, exercises, and resources. McGraw-Hill. New York.

Reilly, Tom. 2003. Value-Added Selling : -How to Sell More Profitably, Confidently, and Professionally by Competing on VALUE, Not Price. McGraw-Hill. New York.

Rummukainen, Tuija. 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Hakapaino Oy. Helsinki

Spangle, M. L. & Isengart, M. W. 2003. Negotiation: communication for diverse settings. Sage Publications. USA.

Tuisku, T. 2012. Liiketoimintaosaaminen valttia tulevaisuudessa. Myynti & markkinointi. 1/2012. 26–27.

Vuorio, Pauli. 2011. Menesty myyjänä – Mistä on hyvät myyjät tehty? Hansaprint Oy. Vantaa.

Weitz, Castleberry & Tanner. 2009. Selling: Building Partnerships. McGraw-Hill. New York.

Liitteet

Liite 1. Käsikirja: Hyviä käytäntöjä myyntineuvotteluun

Liite 2. Havainnointilomake

Liite 3. Esimerkkejä täytetyistä havainnointilomakkeista

Käsikirja: Hyviä käytäntöjä myyntineuvotteluun

Janica Jaatinen, Anniina Zabelin

Käsikirja on laadittu opinnäytetyönä Best Seller Competition -myyntikilpailun vuosien 2010 ja 2012 neuvottelutilanteiden pohjalta. Sen tarkoitus on tarjota uusille, ja miksei kokeneemmillekin, myyjille paljon hyviä käytäntöjä myyntineuvotteluun, mutta myös varoittaa myyjillä usein toistuvista huonoista käytännöistä. Hyvien käytäntöjen hallitsemisen tarkoitus on johdattaa myyntineuvottelu haluttuun lopputulokseen mahdollisimman tehokkaasti ja pitkäaikaista asiakassuhdetta silmällä pitäen.

Käsikirja on luotu kenelle tahansa myyntineuvotteluun valmistautuvalle ja näitä samoja tekniikoita voidaan hyödyntää soveltaen myös muunlaisessa kanssakäymisessä. Se on myös erinomainen apu tuleville Best Seller Competition -myyntikilpailuun valmistautuville oppilaille. Käsikirjan tarkoitus on tarjota lisäarvoa myyjille, jotka jo hallitsevat myynnin perusteet, sillä materiaali on koottu havainnoimalla myyntityön oppilaita, joiden myynnin teorioita on kerrattu vain muutamilla lauseilla muistin virkistämiseksi. Tarkempaa tietoa käsikirjan synnystä, sekä myynnin teorioista löytyy opinnäytetyöstä ”Hyviä käytäntöjä myyntineuvotteluun”.

Sisällysluettelo

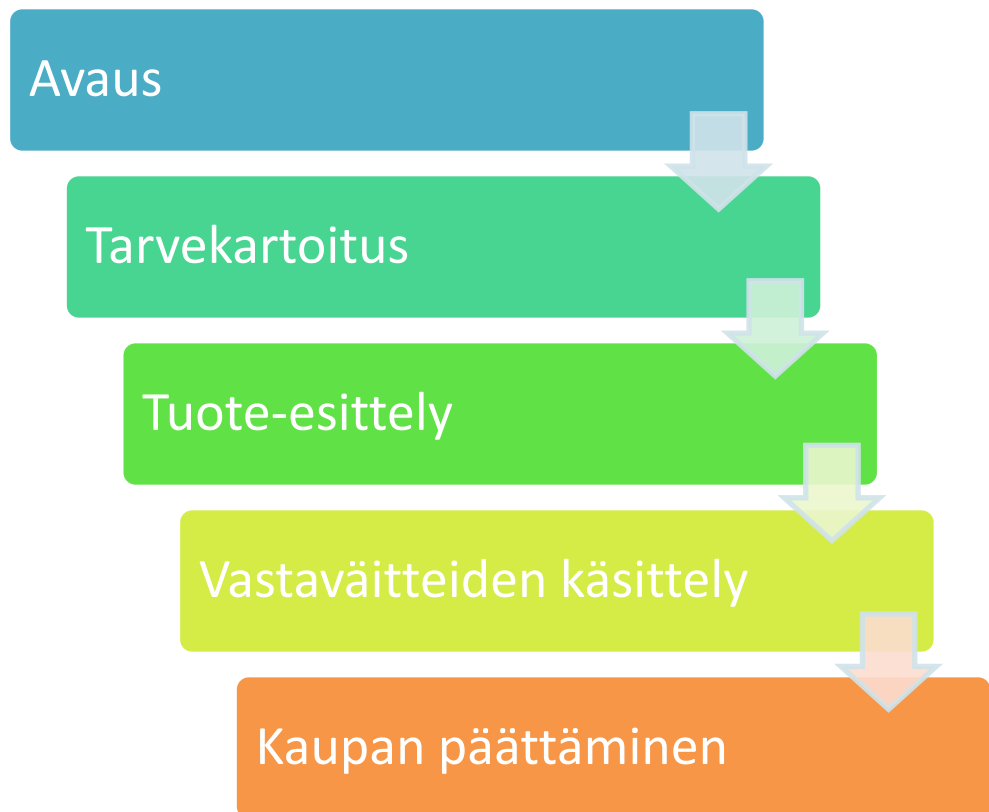
Myyntiprosessi	1
Tarvekartoitus	4
Ratkaisun esittäminen	6
Vastaväitteiden käsittely	8
Päättäminen.....	10
Myyntitaidot.....	12
Valmistautuminen	13
Tuotetuntemus	14
Ongelmanratkaisutaito.....	15
Vuorovaikutustaidot	16
Nonverbaalinen viestintä.....	17
Lähteet.....	19

Myyntiprosessi

Myyntiprosessi kokonaisuudessaan pitää sisällään paljon muutakin, kuin pelkän myyntineuvottelun. Tässä käsikirjassa keskitymme kuitenkin käsittelemään nimenomaan myyntineuvottelua koskevia käytäntöjä.

Myyntiprosessin joka vaiheella on tarkoitus ja varsinkin kokemattomamman myyjän kannattaa noudattaa sitä tarkasti. Myyntiprosessin hallitseminen auttaa myyjää myös ennakoimaan mitä tehdä seuraavaksi. Myyntineuvottelun aikana voidaan usein hyppiä eri vaiheiden välillä edes takaisin, mutta on kuitenkin myyjän tehtävä palauttaa neuvottelu aina raiteilleen ja ohjata tapaaminen kohti kaupan päättämistä.

Seuraavissa kappaleissa tarjotaan käytäntöjä, joita noudattamalla myyjät voivat parantaa myyntisuoritustaan entisestään. Myyntiprosessiin liittyy muitakin toimintoja, niin ennen, kuin jälkeen myyntineuvottelun, mutta tässä käsikirjassa keskitytään juuri itse myyntineuvottelun aikana tapahtuviin vaiheisiin ja ne käsitellään yksitellen alla olevan kuvion mukaan.



Kuvio 1. Myyntiprosessi

Aloitus

Suomalaisille myyjille on tyypillistä mennä suoraan asiaan, eikä käytä paljon aikaa small talkkiin. Tämä osoittaa kunnioitusta asiakkaan aikaa kohtaan, mutta myös usein vaikuttaa luontevimmalta, jollet satu olemaan niitä harvoja tapauksia, jotka osaavat aloittaa luonnollisen keskustelun vieraan henkilön kanssa. Eräs toimiva neuvottelun aloitus on käyntikortin antaminen. Se on yleinen, kohtelias tapa, joka samalla mahdollistaa luontevan aloituksen oman yrityksen esittelylle. Lisäksi sinulle voi aina olla hyötyä asiakkaan käyntikortista, jos sinulle sellaista tarjotaan.

Oman yrityksen esittelyn lisäksi neuvottelun alussa usein käydään läpi myös aikataulun varmistaminen ja tapaamisen tarkoituksen kuvaaminen. Nämä ovat hyviä hetkiä asiakkaan mielenkiinnon herättämiseen. Omaa yritystä kuvatessa tarkoitus on muutamalla lauseella kertoa omasta toiminnasta, mutta myös luoda positiivinen ja kiinnostusta herättävä mielikuva, yksityiskohdille riittää aikaa myöhemminkin. Myös sanojen valintaan kannattaa kiinnittää huomiota, onko esimerkiksi nimenvaihdon syynä hankalasti lausuttava nimi vai kansainvälistyminen ja oletko saapunut esittelemään mitä yrityksellenne on myydä vai koska olette kiinnostunut kumppanuudesta asiakkaan kanssa. Mahdollinen kumppanuus on muutenkin varmempi sanavalinta neuvottelun alussa, sillä hyväkään myyjä ei voi tietää mitä on asiakkaalle tarkalleen ottaen myymässä ennen tarvekartoitusta.

Myyjän ei ole hyvä mennä muutenkaan asioiden edelle, tapaamiseen suostuminen ei ole vielä sitoutuminen kaupantekoon ja asiakkaita usein kiinnostavat kiireisimpien ongelmien ratkomisen eniten. Jos asiakkaalla on akuutteja, pieniäkään tarpeita, on siitä hyötyä myyjällekin. Jos hän saa ratkaistua asiakkaan pienen ongelman nyt, on todennäköisempää että asiakas kääntyy hänen puoleensa myös tulevaisuudessa, mahdollisesti suuremmissa tarpeissaan. Tästä syystä myyjän ei kannata lähteä maalaamaan kuvaa asiakkaan tarpeesta tälle, vaikka olisi sellaisen olemassaolon huomannutkin, ennen kuin on selvittänyt tarvekartoituksessa, josko asiakkaalle on kiireellisempikin ongelma ratkottavana. Joskus se, että myyjällä on liian tarkka ajatus etukäteen siitä, millainen ratkaisu asiak-

kaalle sopisi, voi myös vaikeuttaa asiakkaan signaalien lukemista tarvekartoitusvaiheessa.

Varsinkin jos tapaamista ei ole sovittu asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti, voi olla hyvä selvittää mitä asiakas tietää tapaamisen syystä. Asiakkaila on kuitenkin omat kiirensä, joten hän ei välttämättä ole ehtinyt tutustumaan asiaasi, vaikka olisit lähettänyt informaatiota ja materiaalia etukäteen. Niistä ei siis kannata tehdä turhan suurta numeroa tai syyllistää asiakasta, sillä on myyjän tehtävä saada hänet kiinnostumaan aiheesta tapaamisen aikana.

Tarvekartoitus

Vaikka tarvekartoituksella on tärkeä merkitys myyntineuvottelussa, ei sen kannata antaa venyä liian pitkäksi. Suuri osa tarvekartoitukseen varatusta ajasta kuluu myyjiltä sellaisen perustietojen kysymiseen tai varmistamiseen, jotka olisi helpolla saatu selville muualtakin. Tämä ei ole hyvää käyttöä asiakkaan, eikä myyjän ajalle. Sen sijasta myyjän tulisi keskittyä selvittämään asiakkaan tarpeita ja näiden tarpeiden aiheuttamia käytännön ongelmia. Varsinkin ongelmien selvittäminen on tärkeää, sillä kun myyjä saa asiakkaan ilmaisemaan konkreettiset ongelmansa, hän voi keskittyä tarjoamaan ratkaisua juuri niihin ja tästä on huomattavaa apua ratkaisun esittely-vaiheessa.

Myyjän on siis hyvä olla kunnolla valmistautunut neuvotteluun ja tutustunut asiakkaan yritykseen ja toimialaan. Liikaa tapaamista ei kannata kuitenkaan etukäteen suunnitella, sillä jos on kysymykset valmiina paperilla ja niistä vain luetaan, ei asiakkaan vastauksilla ole käytännössä mitään merkitystä, koska ne eivät ohjaa tarvekartoituksen kulkua. Myös etukäteen suunniteltu ratkaisu voi vesittää tarpeiden kuulemisen, kun kuullaan vain ne vihjeet mitä halutaan. Ja jos on tuote valmiiksi päätettynä, ei tarvekartoitusta edes tarvita.

Hyvä myyjä osaa siis esittää monipuolisia kysymyksiä, kuten avoimia, suljettuja ja tarkentavia. Perus sääntönä voisi sanoa, että avoimilla on aina varma aloittaa ja muita tyyppejä aletaan käyttää sitten kun tiedetään minne toivotaan keskustelun etenevän. Liian suljetut kysymykset alkuvaiheessa johtavat helpolla myyjän hakuammuntaan, jossa tuhlautuu paljon kallisarvoista aikaa. Tärkeintä kysymysten kysymisessä on kuitenkin kuuntelu. Asiakkaan on hyvä antaa vastata rauhassa, eikä myyjän tarvitse täyttää hiljaisia hetkiä. Myyjän innokkuudella välikommentointiin, puheen temmolla ja äänenpainolla voi olla suuri vaikutus siihen, kokeeko asiakas tilanteen mielenkiintona vai hoputtamisena.

Myös muistiinpanojen kirjoittaminen antaa kiinnostuneen mielikuvan ja niiden kirjoittaminen onkin suotavaa, jos niitä pystyy kirjaamaan samalla kun keskittyy asiakkaan kuunteluun. Muistiinpanoja tulisi myös hyödyntää, niihin on hyvä palata esimerkiksi

ratkaisun esittämisen yhteydessä, milloin voi asiakkaan omilla sanoilla perustella ratkaisun, jota tarjoaa. Joskus on tarvekartoituksen jälkeen myös paikallaan tehdä yhteenveto esiin tulleista asioista. Koko keskustelua on kuitenkin turha toistaa, vaan kannattaa pitäytyä pääasioissa, eli asiakkaan tarpeissa ja ongelmissa. Muistiinpanoja voidaan hyödyntää myös, jos halutaan lykätä johonkin vastaväitteeseen vastaamista myöhemmäksi. Tällöin on erittäin tärkeää muistaa palata asiaan myöhemmin, niin kuin on luvattu. Tällaiset asiat voi siis hyvin kirjoittaa muistiin, jos vaan muistaa ne sieltä tarkistaa kiireenkin keskellä. Näin asiakkaalle ei jää epäilystä myyjän luotettavuudesta tai oloa, että hänen kaikkiin kysymyksiinsä ei haluttu vastata.

Tarvekartoitus on myös loistava tilaisuus ottaa selville asiakkaan päätöksentekoprosessiin vaikuttavat henkilöt, että kun hetki kaupan tai uuden tapaamisen ehdottamiselle tulee, myyjä osaa sujuvasti kohdistaa ehdotuksensa oikeille henkilöille. Jos tämä tieto on unohdettu selvittää ennen jatkosta sopimista, voi jatkon esteeksi pahimmassa tapauksessa nousta se, ettei ymmärretty asiakkaan päätöksentekoprosessin kulkua.

Jos myyjä on itsevarma siitä, että hänellä on tarjota ratkaisu asiakkaan tarpeeseen, voi hän kysyä tarvekartoituksen lopussa: ”Millaisesta tuotteesta/ratkaisusta haaveilette?”. Jos hän saa asiakkaalta tähän suoran vastauksen, on oman ratkaisun tarjoaminen nyt todella helppoa. Tämä toimii luontevan siirtymisenä ratkaisun esittämiseen.

Ratkaisun esittäminen

Tämä on hyvä hetki viimeistään kaivaa muistiinpanot esille ja alkaa esitellä omaa ratkaisua asiakkaalle nimenomaan tarvekartoitukseen heijastaen. Kertoen siis miten sinun tuotteesi ominaisuudet ratkaisevat asiakkaan ongelmat. Tehokkainta ei ole omasta ratkaisusta luennointi, vaan puhuminen keskustelunomaisesti ja nimenomaan sen korostaminen, millaista konkreettista hyötyä ratkaisusta olisi asiakkaalle. Tässä vaiheessa on myös hyvä käydä läpi aiemmin esille nousseita vastaväitteitä ja vastata näihin, jollei sitä aiemmin tehnyt. Jos vastaväitteisiin on vastattu heti kun ne on esitetty ja ratkaisua esittäessä käydään läpi ennakolta vastauksia yleisempiin vastaväitteisiin, voi se tehostaa myyntitapahtuman päätymistä loppusuoralle, kun asiakkaan mieltä ei vastaväitteiden käsittelyn aikaan enää kaiverra niin moni seikka.

Ratkaisua kertovan myyjän tulee olla määrätietoinen, omata hyvä tuotetuntemus ja luottaa omaan tuotteeseensa. Nämä ominaisuudet usein kiinnittävät positiivista huomiota myös itse tuotteeseen. Asiakas ei kuitenkaan välttämättä tunne yrityksen tuotteita ja palveluita, joten ratkaisusta kertominen kannattaa aloittaa ihan perustiedosta, esimerkiksi: ”Tarjoan teille autoa ratkaisuksi matkustusongelmaanne.”, eikä ”Tarjoan teille helpompaa ja nopeampaa matkustustapaa, kuin mikään muu markkinoilla oleva”. Jos myyjä ei jossain vaiheessa keksi enempää ominaisuuksia mitä esitellä, on ehkä parempi siirtyä seuraavaan vaiheeseen, eli vastaväitteiden käsittelyyn. Asioiden toistaminen ei palvele myyntineuvottelua yhtään niin paljon, kuin asiakkaan saaminen mukaan keskusteluun.

Joskus ratkaisun esittämistä tai vastaväitteiden käsittelyä saattaa helpottaa, jos on mukana jonkinlaista esitysmateriaalia. Niitä tulisin kuitenkin käyttää harkitusti ja tarkasti. Kaikkien papereiden levittäminen pöydälle tekee myös hieman sekaisen kuvan myyjästä, eikä usein edes palvele myyjää millään tavalla. On parempi olla vähän, mutta oleellista materiaalia, joka on tarkoitettu nimenomaan asiakasta varten ja on helppo löytää kansioista tarpeen tullen. Jos myyjä tahtoo antaa asiakkaalle oheismateriaalia neuvottelun lopuksi, tulisi hänen myös hieman perustella mitä niissä on ja miksi ne on annettu, eikä vain olettaa, että asiakas huvikseen lukee kansiollisen materiaalia eri tuoteratkai-

suista. Asiakkaalle jätetyt materiaalit tulisi olla myös laadultaan ensiluokkaisia, koska ne saattavat olla ensivaikutelma myyjän yrityksestä jollekin muulle päättävälle elimelle yrityksessä.

Vastaväitteiden käsittely

Jos tapaamisen aikataulu painaa päälle, on tämä yleensä kohta, jossa yritetään oikoa. Vastaväitteiden käsittelyllä on kuitenkin ratkaiseva osa neuvottelua, eikä ajan loppuminen ole syy jättää asiakkaan kysymyksiä vastaamatta. Jos myyjä ei saa asiakasta vakuuteksi omasta ratkaisustaan, miksi hän haluaisi sopia jatkosta myyjän kanssa? Ja miten myyjä voi tietää mitä asiakkaan päässä liikkuu, jollei tämä saa vuoroa puhua? Usein muutamalla asiakkaan kysymyksellä voidaankin päästä paljon tehokkaammin suoraan asiaan, eli tekijöihin jotka ratkaisevat kaupan synnyn, kuin ylimääräisellä kymmenellä minuutilla, jotka myyjä olisi käyttänyt tarvekartoitukseen.

Vastaväitteiden käsittely on viimeistään aika jolloin vastataan asiakkaan kysymyksiin. Asiakkaalle on hyvä vastata kaikkeen rehellisesti ja suoraan, pitäen samalla hyvän katsekontaktin, jotta hänelle välittyy luotettava kuva myyjästä. Papereihin tuijottelu tai vastauksen välttely luovat helposti mielikuvan, että myyjällä olisi jotain salattavaa. Jos myyjä ei tiedä vastausta, on sekin hyvä kertoa suoraan, mutta tähän on hyvä ehdottaa ratkaisua, esimerkiksi luvata ottaa selvää ja palata asiaan sähköpostitse. Tuotetuntemus on kuitenkin tärkeä osa myyjän ammattitaitoa, joten kovin montaa kertaa ei tätä toteamusta kannata samassa tapaamisessa käyttää. Jos kysymys on esimerkiksi selvästi teknisestä yksityiskohdasta, voidaan myös luvata ottaa tekninen asiantuntija mukaan seuraavaan tapaamiseen. Suurinta osaa asiakkaista ei kuitenkaan tässä vaiheessa kiinnosta tuotteen nippelitieto, joten vaikka myyjä tuntisikin teknisiä yksityiskohtia, ei niitä kannata ratkaisun esittelyvaiheessa alkaa esittelemään, ellei asiakas asiasta erikseen kysy.

Jos myyjä ei ole varma ymmärsikö hän asiakkaan kysymystä oikein, on aina parempi kysyä suoraan, kuin yrittää vastata kysymykseen ympäröivästä. Samalla myyjä varmistaa sen, ettei vahingossa vastaa eri kysymykseen, kuin mitä asiakas tarkoitti ja anna näin tietämättään väärää informaatiota. On myös hyvä kysyä asiakkaalta: ”Vastasinko kysymykseesi? ”, jos epäilee, ettei ole ymmärtänyt asiakkaan kysymystä täysin oikein, tai että asiakas voisi haluta yksityiskohtaisemman vastauksen. Muutenkin myyjän on hyvä kysellä asiakkaalta tarkennuksia tämän kysymyksiin, jos epäilee, että hänellä saattaa olla vielä jokin piilomotiivi tai kysymys, jota hän ei jostain syystä saa esitettyä suoraan. Myös

tarvekartoituksen lopussa on myyjän hyvä tarkistaa, ettei asiakkaalle jäänyt mitään kysyttävää. Tätä kysyttäessä myyjän olisi hyvä antaa asiakkaan rauhassa vastata, sillä jos myyjä odottaa ei-vastausta, hän saattaa eleillään antaa asiakkaan ymmärtää, ettei enää ole sopivaa esittää kysymyksiä. Myös muita kysymyksiä esittävälle asiakkaalle on hyvä antaa aikaa, sillä jos myyjä olettaa tietävänsä mitä asiakas aikoo kysyä ja esimerkiksi keskeyttää asiakkaan, hän saattaa menettää kysymyksen tärkeimmän viestin.



Kuvio 2. Vastaväitteiden käsittelyn tekniikat.

Myyjä edesauttaa kaupan tekoa parhaiten vastaamalla kaikkiin hänelle esitettyihin kysymyksiin vakuuttavasti ja hyvien perustelujen kera. Myös usko omaan tuotteeseen näkyy asiakkaalle myyjän vastauksista, sekä se, onko tuotteen hinta-laatu-suhde myyjän mielestä kohdallaan, vai pitääkö myyjä tuotetta ylihinnoiteltuna.

Päättäminen

Milloin on aika siirtyä myyntineuvottelun päättämiseen, on erittäin tapauskohtaista. Jos asiakas antaa positiivisia signaaleja, tähän voidaan päätyä jo ennen kaikkien muiden vaiheiden läpikäymistä, mutta useimmiten oikea aika on tullut, kun asiakkaalla ei ole enempää vastaväitteitä tai kysymyksiä. Oikea ajoitus voi olla ratkaiseva tekijä siinä, miten menestynyt päätös tapaamiselle saadaan, mutta tämän myyjä usein oppii huomaamaan kokemuksen kautta. Tärkeää on, että kun jatkoa ehdotetaan, tehdään se perustellusti ja luontevasti. Myyjän kannattaa siis kertoa asiakkaalle, miksi ehdottaa kyseisiä toimenpiteitä ja miten tämä asiakasta hyödyttäisi, varsinkin uutta tapaamista ehdotettaessa on hyvä perustella, mitä uutta se asiakkaalle tarjoaisi.

Tapaamisen päättäminen saattaa tarkoittaa siis niin kaupoista päättämistä, kuin jatko-toimenpiteistä sopimistakin. Tämä riippuu missä vaiheessa myyntiprosessia ollaan, kaitavataanko lisäneuvotteluita ja ketkä asiakasyrityksessä tekevät lopullisen päätöksen kauppojen synnystä. Myyjän on hyvä hahmottaa tilanne, jotta hän tietää oman tavoitteensa tapaamiselle. Mikä ikinä onkaan myyntineuvottelujen tilanne, on tärkeää saada sovittua asiakkaan kanssa jatkosta ennen neuvottelun päättymistä, koska myyjän poistuttua paikalta, hänen etulyöntiasemansa kilpailijoihin nähden heikkenee huomattavasti.

Myyjän tehtävä on ehdottaa jatkoa tapaamiselle. Vaikka asiakas olisi erittäin kiinnostunut, hän ei sitä todennäköisesti ehdota ja tapaaminen mikä ei johda mihinkään, olisi vain ollut molempien osapuolten ajan haaskausta. On myös tärkeää, että myyjä tuntee asiakkaan päättäjaverkoston jo tässä vaiheessa tapaamista, jotta hän osaa ehdottaa neuvottelulle oikeanlaista jatkoa. Jos myyjä ehdottaa uutta tapaamista, kannattaa hänen antaa myös ehdotus tapaamisajankohdasta ja joissain tilanteissa voi olla myös kannattavaa tarjota kahta vaihtoehtoista tapaamisaikaa, jolloin asiakas ei edes huomaa harkita kieltäytymistä. Jos asiakas ei pysty sopimaan tarkasta tapaamisajankohdasta, myyjän mahdollisuuksia kauppaan parantaa, jos hän saa asiakkaalta edes jonkinlaisen sitoutumisen jatsoon.

Kun jatkosta on sovittu, on myyjän tehtävä myös toimittaa tarvittavat materiaalit oikeille henkilöille, hoitaa jatkotoimenpiteet ja järjestää tapaaminen. Näiden tekemisestä kannattaa myös mainita ääneen, jotta asiakas ei kuvittele niiden jäävän hänen harteilleen, varsinkin jos asian hoitamista jatketaan tulevaisuudessa eri henkilön kanssa. Tällaisessa tapauksessa on myös ihan hyvä pyytää asiakasta mainitsemaan kyseiselle henkilölle asiasta, jotta myyjän ei tarvitse aloittaa koko myyntiprosessia alusta, vaan tuleva kontakti tietää jo, että hänen kollegansa on pitänyt asiaa mielenkiintoisena tai tärkeänä. Myyjän ei kuitenkaan tule jättää asiakkaan harteille liian suurta taakkaa, esimerkiksi asian esittelyä, käyntikortin välittämistä ja välikätenä toimimista.

Myyntitaidot

Menestyäkseen myyntityössä myyjä tarvitsee laajan paletin osaamista ja erilaisia taitoja. Asiantuntijat ovat nostaneet ylitse muiden, joitakin ominaisuuksia jotka auttavat myyjää menestymään työssään. Näitä ovat muun muassa asenne, kaupanpäästötaidot, ajankäytön hallinta, ulkoinen olemus, myyntiesitelytaidot, uusasiakashankinta, sekä kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa.

Tässä käsikirjassa on kuitenkin keskitytty pääosin valmistautumiseen, ongelmanratkaisutaitoihin, tuotetuntemukseen, vuorovaikutustaitoihin sekä nonverbaaliseen viestintään.

Valmistautuminen

Myyjän tulisi saapua neuvotteluun aina hyvin valmistautuneena. Hyvä valmistautuminen lähtee perusasioista kuten siististä ulkomuodosta (hiukset, asusteet, meikki) ja pukeutumisesta. Pukeutumista kannattaa miettiä asiakasyrityksen ja asiakkaan mukaan ja sopeuttaa se siihen, mutta myös niin että se vastaa myyjän omaa persoonaa.

Myyjän kannattaa panostaa myös materiaaleihinsa etukäteen ja miettiä, mikä on oleellista ja tarpeellista neuvottelussa. Materiaalien tulisi olla helposti saatavilla ja varsinkin asiakkaalle jätettävien materiaalien laatuun tulisi panostaa. Myös omat käyntikortit kannattaa pitää aina helposti saatavilla.

Usein myyntineuvotteluun on varattu lyhyt, rajattu määrä aikaa. Tällöin myyjän valmistautuminen varsinkin nousee tärkeään asemaan. Myyjän tulisi selvittää etukäteen ainakin yrityksen perustiedot, jotta niiden selvittämiseen ei enää itse neuvottelussa kulu aikaa. Tämä osoittaa asiakkaalle myyjän olevan motivoitunut ja oma-aloitteinen, sekä ettei hän ole tuhlaamassa asiakkaan aikaa. Perustiedot on nykyään helppo selvittää esimerkiksi yrityksen nettisivuilta, mutta aina ei tarvitse erikseen kertoa mistä tiedot on saatu.

Tuotetuntemus

Myyjän on tunnettava tuotepalettinsa kunnolla. Hänen tulee tietää tuotteidensa ominaisuudet, mutta myös osata muuttaa ne asiakkaalle koituviksi eduiksi ja hyödyiksi. Pelkällä ominaisuuksien luetteloinnilla ei pystytä vakuuttamaan asiakasta. Kaupanteko vaatii asiakkaalta usein suurta rahallista panostusta, joten hän haluaa kuulla mitä lisäarvoa hän saa tuotteesta; auttaako se säästämään aikaa, rahaa, nopeuttamaan prosesseja tai tuomaan lisäarvoa asiakkaan yritykselle? Hyvä tuotetuntemus myös takaa, että myyjä osaa suositella asiakkaalle oikeaa tuotetta, koska hänellä on taito vertailla eri tuotteita keskenään. Myyjän tulee myös uskoa itse omaan tuotteeseensa. Ilman näitä hänen on hankalaa saada asiakasta vakuuttamaan tuotteensa paremmuudesta.

Myyjä voi joutua kohtaamaan tiukkojakin asiakkaita, jotka vaativat sekä myyjältä että tuotteelta paljon. Tällöinkin myyjän on pysyttävä tiukasti faktoissa, eikä asiakkaalle kannata luvata liikoja, kuten liian nopeita toimitusaikoja, jos ne eivät ole mahdollisia. Myös asiakkaan vaatimuksiin hinnan alennuksista on suhteuduttava kriittisesti. Jos asiakkaan vaatimukset tuntuvat mahdottomilta, voi myyjäkin perääntyä kaupanteosta. Myyjänsäkään ei tarvitse suostua kaikkeen vain saadakseen sovittua jatkosta.

Ongelmanratkaisutaito

Neuvotteluun ei voi tulla valmiiksi mietityn ratkaisun kanssa, vaan myyjän on tärkeää tarvekartoituksen aikana löytää asiakkaan todelliset ongelmat ja räätälöidä ratkaisunsa vastaamaan niihin. Jos myyjä on orientoitunut tarjoamaan jotain tiettyä ratkaisua tai tuotetta jo ennen tarvekartoitusta, saattaa häneltä jäädä huomaamatta asiakkaan todelliset ongelmat tai lisämyyntimahdollisuudet. Myyntipuheensakin myyjä joutuu räätälöimään asiakkaan tarpeita vastaavaksi vasta neuvottelutilanteessa, aina tapauskohtaisesti. Hänen täytyy osata soveltaa tuotetuntemustaan ja tietojaan, tuomalla esiin juuri asiakasta hyödyttävät seikat.

Ongelmanratkaisutaito on tärkeää, sekä ratkaisua esittäessä, että vastaväitteisiin vastatessa. Myyjän esittämän ratkaisun täytyy olla perusteltu, miksi juuri tämä tuote ratkaisee asiakkaan ongelmat. Pelkkä tarjonnan esittely ei riitä. Vastaväitteisiin vastatessa myyjän tulee taas käyttää tietopohjaansa nopeasti ja monipuolisesti löytääkseen oikeat vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Hänen tulee myös miettiä, mitkä perustelut sopivat juuri tälle asiakkaalle, saadakseen asiakkaan vakuuttuneeksi ratkaisustaan.

Vuorovaikutustaidot

Myyjän ja asiakkaan välisen keskustelun tulisi olla mahdollisimman luontevaa. Myyjän tulee lisäksi pitää neuvottelun ohjat käsissään ja huolehtia ajan riittävydestä, sekä keskustelun pitämisestä oikealla polulla. Myyjän tulisi huomioida ja lukea asiakastaan koko neuvottelun ajan ja miettiä kieliasunsa ja sanavalintansa asiakkaan mukaan; sopiiko huumori, slangisanat tai ammatilliset termit tilanteeseen? Asiakkaan täytyy lisäksi ymmärtää myyjää, joten esimerkiksi tuotteeseen liittyvä terminologia on hyvä avata asiakkaalle.

Vaikka myyjän täytyy pitää ohjat käsissään, myyntineuvottelun on tarkoitus koostua myyjän ja asiakkaan välisestä keskustelusta, ei vain myyjän yksinpuhelusta. Onkin tärkeää, ettei myyjä keskeytä asiakasta. Tämä korostuu varsinkin vastaväitteiden käsittelyn kohdalla. Myyjän ei pitäisi näyttää tunteitaan niin, että ne voidaan ymmärtää haluna keskeyttää asiakas. Toisinaan tämä voi ilmetä innostumisena, myyjä ei meinaa kyetä odottamaan asiakkaan lauseen loppua, ennen kuin pääsee vastaamaan. Toisinaan taas saattaa näyttää siltä, että väite ei ole myyjästä edes vastaamisen arvoinen, jos hän esimerkiksi huomaamattaan pudistelee päätään.

Myyjän hermostuneisuus tai epävarmuus voi ilmetä änkytyksenä tai täytesanojen käytönä. Täytesanoja ovat muun muassa *tota*, *niinku* ja *tuota noin* ja niillä pyritään usein saamaan lisää ajattelu-aikaa. Jos myyjä menee sanoissaan sekaisin tai kadottaa keskustelun punaisen langan, ei ole mitään väärää ottaa itselleen pari sekuntia aikaa ja koota itsensä ja ajatuksena, ja jatkaa sen jälkeen myyntineuvottelua eteenpäin.

Nonverbaalinen viestintä

Myyjän on kiinnitettävä läpi koko myyntineuvottelun huomiota omaan nonverbaaliseen viestintäänsä, sillä hän voi muuten lähettää huomaamattaan ristiriitaisia tai negatiivisia viestejä asiakkaalle. Positiiviset viestit vahvistavat kuvaa myyjän vilpittömyydestä, sekä kiinnostuksesta auttaa asiakasta ratkaisemaan yrityksensä ongelmat. Alla olevassa kuviossa on kuvattu esimerkkejä myönteisestä ja kielteisestä oheisviestinnästä.

Myönteistä oheisviestintää
<ul style="list-style-type: none">•Avoin hymy•Katsekontakti - ei kuitenkaan tiukka•Pään kallistaminen sivulle•Pään nyökyttäminen•Avoimet kädet•Eteenpäin kumartunut asento•Vartalon kääntäminen puhujaan päin
Kielteistä oheisviestintää
<ul style="list-style-type: none">•Nyrpeä ilme, suupielet alaspäin•Jalkoihin ja kulmien alta katsominen•"Nenä pystyssä" nirpanokkamaisesti•Kädet "kirkontornina"•Puuskamaisesti rinnalle ristityt kädet•Ristityt jalat ja muut lukitut eleet•Vetäytyminen pois päin

Kuvio 3. Esimerkkejä oheisviestinnästä

Jo esimerkiksi rento, vilpitön hymy luo positiivisen ilmapiirin neuvotteluun. Nojautumalla eteenpäin ja kirjoittamalla muistiinpanoja kuunnellessaan asiakasta, myyjä taas viestittää olevansa kiinnostunut asiakkaan sanoista. Katsekontakti luo rehdin ja kiinnostuneen mielikuvan myyjästä. Myyjä joka tuijottaa liikaa muistiinpanojaan tai materiaalejaan, tai jonka katse harhailee, vaikuttaa joko epävarmalta tai välttelevältä.

Käsien ja jalkojen liikkeisiin täytyy myös kiinnittää huomiota. Rennot, avoimet kädet luovat rehdin ja vilpittömän mielikuvan. Kädet kasvojen tai suun edessä saattaa taas antaa kuvan pidättyväisestä ja itseäänkin epäilevästä myyjästä. Hermostuneisuudesta taas kielii vispaavat jalat ja jatkuvat käsien liikkeet.

Muita hermostuneisuudesta kieliviä eleitä, joita tulisi välttää, on muun muassa silmien liiallinen räpsyttely, hiusten tai esimerkiksi silmälasien asennon jatkuva korjaaminen, kynän naputtelua ja kellon vilkuilu. Myyjän jatkuva kellon vilkuilu antaa myös kuvan, että hänellä olisi kiire pois tapaamisesta, eikä ehtisi kunnolla keskittyä asiakkaan tilanteeseen. Kun aikaa neuvotteluissa on rajallisesti, on toki hyvä olla perillä ajan kulumisesta, mutta se pitäisi hoitaa huomaamatta. Ajanhallinta onkin yksi myyjän tärkeistä ominaisuuksista.

Kiire ei saa paistaa läpi myyjän äänestä, vaan äänen temmon tulee koko neuvottelun ajan olla jämäkkä, mutta rauhallinen. Vaikka aikaa olisikin vain rajoitetusti, asiakasta ei tulisi myöskään hoputtaa esimerkiksi keskeyttämällä. Myyjän äänen tulee olla selkeä, kuuluva ja luonnollinen. Myös hyvään ja selkeään artikulointiin kannattaa kiinnittää huomiota. Äänenpainon vaihtelut elävöittävät keskustelua, esimerkiksi innostuneisuus ja kiinnostus on helppo huomata. Painottamalla tiettyjä sanoja ja lauseita myyjä saa helposti asiakkaan kiinnittämään huomiota juuri haluttuihin asioihin. Monotoninen ja viivahteeton ääni ei herätä kiinnostusta eikä jää mieleen.

Lähteet

Armstrong, G; Kotler, P; Saunders, J & Wong, V 2008. Principles of Marketing. Pearson Education Limited. England

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Best Seller Competition a. Arviointikriteerit.

http://www.bestsellercompetition.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=3&Itemid=11. Luettu: 22.10.2012.

Best Seller Competition b. Kilpailun organisointi.

http://www.bestsellercompetition.fi/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=2&Itemid=3. Luettu: 22.10.2012.

Best Seller Competition c. Kilpailun kuvaus.

http://www.bestsellercompetition.fi/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=1&Itemid=2. Luettu: 22.10.2012.

Best Seller Competition d. Tuomaristo.

http://www.bestsellercompetition.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=4&Itemid=17. Luettu: 22.10.2012.

Best Seller Competition. Tuomariston arviointilomakkeet vuodelta 2012.

Best Seller Competition. Videoidut kilpailusuoritukset vuosilta 2010 ja 2012.

Donaldson, B. 2007. Sales Management: Principles, Process and Practice. Palgrave Macmillan. USA.

- Futrell, C.M. 2011. Fundamentals of Selling: Customers for Life Through Service. McGraw-Hill. New York.
- Groucuttm, J. 2005. Foundation of marketing. PALGRAVE MACMILLAN. New York.
- Isoviita, A. & Lahtinen, J 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management. Pearson Education Limited. England.
- Lax, D. A. & Sebenius, J. K. 2012. Deal Making 2.0 A Guide to Complex Negotiations. Harvard Business Review. November 2012. 92-100.
- Manning, G & Reece, B. 2007. Selling Today – Creating Customer Value. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Mina, E. 2000. The Complete Handbook of Business Meetings. American Management Association. USA.
- Rackham, Neil. 1996. Spin selling fieldbook – Practical tools, methods, exercises, and resources. McGraw-Hill. New York.
- Reilly, Tom. 2003. Value-Added Selling : -How to Sell More Profitably, Confidently, and Professionally by Competing on VALUE, Not Price. McGraw-Hill. New York.
- Rummukainen, Tuija. 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Hakapaino Oy. Helsinki
- Spangle, M. L. & Isengart, M. W. 2003. Negotiation: communication for diverse settings. Sage Publications. USA.

Tuisku, T. 2012. Liiketoimintaosaaminen valttia tulevaisuudessa. Myynti & markkinointi. 1/2012. 26–27.

Vuorio, Pauli. 2011. Menesty myyjänä – Mistä on hyvät myyjät tehty? Hansaprint Oy. Vantaa.

Weitz, Casteleberry & Tanner. 2009. Selling: Building Partnerships. McGraw-Hill. New York.